



Trabajo final para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación, Mención en  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE  
RECURSOS DE LA ESCUELA SANTA MARÍA DE SANTIAGO, DE LA  
COMUNA DE SANTIAGO, REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO**

Nombre del candidato a magíster: Paris Antonio Seguel Correa

Nombre del tutor guía: Rocío Soledad Riffo San Martín

Nombre del tutor metodológico: Rocío Soledad Riffo San Martín

Mayo, 2023

## Índice

1. Portada.....	1
2. Índice.....	2
3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	5 - 10
6. Marco Contextual .....	11 - 14
7. Diseño y aplicación de instrumento .....	15 - 31
8. Análisis de resultados .....	32 - 44
9. Propuestas de mejora .....	45 – 50
10. Conclusión .....	51 - 52
11. Bibliografía: ... ..	53 - 54

## Resumen

En el campo del liderazgo pedagógico y Gestión se espera una puesta en común de las metas y la mejora al interior del establecimiento, promoviendo los procesos organizacionales a través de una preparación articulada, definidos sobre la base de la reflexión, a través de fundamentos claros, las cuales son aplicadas a un contexto cercano y significativo para el estudiante, en favor de un aprendizaje efectivo.

En primer lugar, bajo este contexto es importante el esfuerzo que realizan sostenedores y equipo directivo, junto a toda la comunidad escolar, al momento de impulsar un proceso que impacte en la formación integral de los estudiantes. De esta manera, se intenciona el desarrollo de un enfoque que alude a una propuesta de mejoramiento que define cada comunidad educativa como proyecto institucional, de esta manera se atienden oportunamente a los procesos que propician una mejora educativa, por medio de sus acciones.

Considerando la gran importancia que cumple un diagnóstico. Se propone un diseño experimental de un instrumento que pretende medir las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del colegio Santa María de Santiago, cuyo fin es recoger, analizar e informar los niveles de calidad alcanzados por la institución en cada una de las áreas. Asimismo, se plantean una serie de sugerencias que estén directamente vinculadas con las principales debilidades, a fin de fortalecer los procesos de gestión, como también propuestas que fortalezcan la labor de dirección y del equipo directivo, a fin de mejorar los procesos a través de acciones que impactan el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

## Introducción

La investigación realizada en el marco de este trabajo de Magister en Educación Mención Currículum y Evaluación basada en Competencias, se orientó en la elaboración de un instrumento tipo cuestionario, que permitiera medir y diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos de manera confiable y objetiva a nivel mesocurricular.

Con el propósito que el diagnóstico cumpla con lo planteado se obtiene como objetivo, “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”.

Después una revisión de la literatura que dé sustento al trabajo realizado, se crea un instrumento tipo cuestionario el cual abarca las cuatro áreas anteriormente mencionadas, además de criterios que ayudan a descubrir la realidad del establecimiento con el fin de generar propuestas de mejora que estén directamente relacionadas con las principales debilidades y fortalezas del establecimiento.

En la elaboración del instrumento se formula una descripción detallada de cada criterio considerado. Una vez terminada esta etapa, comienza la revisión por parte de la profesora guía y tutor metodológico, para que luego el instrumento sea validado por profesionales de la educación con el propósito de dar mayor confiabilidad y permitiera generar conclusiones válidas con la toma de muestras, para terminar con un análisis de los datos obtenidos en el instrumento en cada una de las áreas con apoyo de gráficos que acompañan la descripción e interpretación de estos.

Por último y de acuerdo con los resultados, se presentan una serie de propuestas de mejora que están directamente relacionadas con las debilidades para mejorar las prácticas o fortalezas para sostenerlas en el tiempo.

## Marco teórico

En este apartado se desarrollarán aquellas nociones y líneas teóricas que recorrerán la presente investigación. No obstante, para comprender cada una de ellas, primeramente, será importante definir algunos conceptos claves en el tema de estudio, con el propósito de sustentar el trabajo y que resulten pertinentes en el diseño y aplicación del instrumento para el posterior análisis del tema en cuestión, entregando una propuesta de mejora de las áreas de la Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular, y Gestión de Recursos del Colegio Santa María de Santiago.

En la actualidad el sistema educacional pretende que el estudiante vaya adquiriendo los aprendizajes esenciales para entender el entorno donde vive y a la vez desarrollar un aprendizaje permanente que abarque las distintas etapas de la vida.

Por su parte el artículo 19 advierte que:

La Educación Básica es el nivel educacional que se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, y que les permiten continuar el proceso educativo formal (LEY 20.370/ ESTABLECE LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, 2009).

Estas dimensiones para el estado aseguran una educación de calidad. Asimismo, es en el artículo 7 donde el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación son las instituciones que velarán en el ámbito de sus competencias, por la evaluación continua del sistema educativo, a fin de contribuir a mejorar la calidad de la educación. (LEY 20.370/ ESTABLECE LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, 2009).

## **5. Competencia**

De alguna manera el siglo XXI cambia vertiginosamente debido a la revolución que ha tenido la tecnología y la ciencia, debiendo los países y el estado desarrollar competencias cognitivas, intrapersonales e interpersonales en los estudiantes a través del currículo, garantizando de esta manera una educación de calidad, pertinente y significativa.

### **5.1 Definición**

Para Vásquez Fernández (2011) propone la siguiente definición de competencia:

Las competencias básicas se entienden como el conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes adecuadas al contexto que todo el alumnado que cursa las enseñanzas obligatorias debe alcanzar para su plena realización y desarrollo personal, para el desempeño de la ciudadanía activa y para la integración social y el empleo.

La adquisición de ellas ayuda al estudiante a tener un panorama amplio de los fenómenos naturales sociales y culturales de su entorno.

El término suscita algunas diferencias relativas a la conceptualización, pero convergen en que las competencias son características o capacidades reales del individuo, que se integran y que tienen relación con un desempeño efectivo en su entorno (Suárez Rodríguez, C. O., 2005).

Para la OECD, competencia es:

“más que solo conocimientos y habilidades. Involucra la habilidad de responder a demandas complejas, recurriendo a, y movilizándolo, recursos psicosociales (que incluyen habilidades y actitudes) en un contexto particular. Por ejemplo, la habilidad de comunicar en forma efectiva es una competencia que puede recurrir al conocimiento que un individuo tiene del lenguaje, habilidades prácticas en tecnologías de la información, y actitudes hacia aquellos con los que él o ella se están comunicando.” (OECD, 2005, p.4). (UNESCO-Santiago, 2018)

Podemos decir que competencia es la capacidad de reacción ante situaciones que requieren habilidad de comunicación, resolución de conflictos y entendimiento entre personas.

## **5.2. Gestión curricular**

El currículo es un agente de cambio y un elemento fundamental en las transformaciones personales, educativas y sociales, el cual se centra en mejorar el funcionamiento de la escuela.

### **5.2.1. Definición**

En el ámbito pedagógico:

Se refiere a la organización del currículum, las prácticas de enseñanza y el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, la selección y provisión de los medios y recursos didácticos, el sentido de la evaluación de la selección y aplicación de procedimientos evaluativos; también la organización de docentes y los planes de

mejoramientos (Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa, 2011).

Se entiende como un conjunto de procedimientos, desde la objetivación, pasando por la adaptación educativa de cada establecimiento, que el docente debe realizar para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje, de forma eficiente y efectiva.

### **5.3. Liderazgo pedagógico**

En nuestro sistema educativo, las escuelas se encuentran a cargo de un equipo directivo, compuesto por el director y el coordinador académico o jefe técnico pedagógico. Estos profesionales desempeñan un cargo decisivo a la hora de mejorar resultados escolares e influir en las motivaciones del cuerpo docente, en función de asegurar los aprendizajes propuestos por el marco curricular nacional a través de su liderazgo.

#### **5.3.1. Definición**

Para Rodríguez Molina (2011) propone la siguiente definición:

“El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeñan un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (Anderson, 2010).

El liderazgo pedagógico por su parte:

centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Mineduc, 2005, citado por Rodríguez Molina 2011, p. 257)

Se establece como función fundamental y decisiva para mejorar los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje, influyendo en la motivación y mejora de las prácticas de los docentes, instándolos a mejorar y nutrir sus capacidades pedagógicas. Esto se ve reflejado en los resultados que muestran los estudiantes y los logros del establecimiento y su cuerpo docente.

#### **5.4. Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional**

En el presente se conocen diferentes tipos de liderazgos, los cuales de alguna manera ejercen una influencia significativa en el mejoramiento para determinados contextos educativos, cada una de ellas brinda una respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad.

Por consiguiente, el tipo liderazgo de esta investigación se enfatiza en lo citado por Bolívar (en Freire y Miranda, 2014):

...se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose

más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Ministerio de Educación - División de Educación General, 2019)

Influir de manera positiva en las prácticas pedagógicas de los docentes genera buenos resultados en sus estudiantes, lo que conlleva un buen desempeño para el establecimiento.

## **5.5. Gestión de recursos**

Los equipos directivos de los establecimientos educacionales son quienes tienen el deber del funcionamiento y son los representantes de conducir y gestionar la realización de un proyecto con la participación de la comunidad educativa.

### **5.5.1. Definición**

En el ámbito administrativo la gestión de recursos o financieros: *“Está referido a la distribución del tiempo y de los espacios en el establecimiento; así como la administración y gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar”* (Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa, 2011).

El equipo directivo debe de entregar los recursos necesarios para que la labor docente se pueda llevar a cabo de forma efectiva. Desde recursos tales como material para el docente hasta un espacio propicio para que los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios, marcan la diferencia y mejoran de forma efectiva el proceso de aprendizaje y a su vez repercuten en la satisfacción laboral de su cuerpo docente.

## Marco contextual

### 6. Información institucional

El Colegio Santa María de Santiago. RBD 8627, cuya dependencia es particular subvencionado, posee dos sedes físicas; una ubicada en la calle Santa Rosa 629, (local principal donde funciona la educación básica y media) y el anexo San Isidro 642 (donde se ubica la prebásica) en la comuna de Santiago, región Metropolitana de Santiago.

Este establecimiento educacional se encuentra a cargo del director José Horacio Parissi Morales. Presenta modalidad mixta y laica de orientación cristiana. Los niveles educativos que atienden los profesionales son Pre-Kinder, Enseñanza Básica y Enseñanza Media “humanista científico”.

Presenta una matrícula de 2000 estudiantes, cuyo promedio de alumnos por curso es de 34 estudiantes por sala de clases. En cuanto al recurso humano existen 106 profesores que educan en los distintos niveles.

La unidad educativa funciona según el reconocimiento oficial del estado a través de un conjunto de Planes y Programas de Enseñanza Básica (decreto 232) y de la Educación Media (decreto 220) que se adscriben al Currículum planteado por el Ministerio de Educación y la Reforma Educacional vigente. El colegio también se encuentra implementando el programa PIE a través del cual se les brinda apoyo a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

### 6.1. Antecedentes socioeconómicos y culturales

El Colegio Santa María de Santiago, es administrado por la Corporación Educacional San Isidoro, la cual cumple la función de sostenedor del establecimiento y el cual establece un conjunto de normas y directrices respecto a lo económico por ser un establecimiento particular subvencionado en la siguiente infografía:

Información de pago	
Parvularia	10 cuotas de \$99.000
Básica	10 cuotas de \$99.000
Media	10 cuotas de \$99.000

El establecimiento atiende un índice de vulnerabilidad escolar del 71,43% presentando diferentes tipos de familias, las cuales están constituidas por ambos padres o monoparentales, también familias que presentan escolaridad completa (algunos con estudios superiores) e incompleta.

### 6.2. Reseña histórica

Sus inicios se remontan al siglo XIX, época en que llegan a Chile las Hermanas de la Caridad del Buen Pastor (1854) con la misión de abrir diferentes organizaciones destinadas a servir a los más desvalidos de nuestra sociedad. Desde 1858 fundaron internados y escuelas gratuitas dentro de los que se encuentra nuestra institución, llamada inicialmente Colegio Santa María en honor a Santa María Eufrasia, fundadora de la congregación en 1835.

Su labor fue tan visionaria que cuenta dentro de sus logros la creación de la primera escuela para párvulos en nuestro país, misión encomendada a esta congregación gracias a la labor ya desarrollada en el país (1865). Del siglo antepasado es también la iglesia que se llama Parroquia de la Santísima Agonía, que se encuentra ubicada a un

costado del colegio y que posee una gran riqueza arquitectónica preservada hasta el día de hoy.

En el año 1978 las religiosas venden el colegio con todas sus dependencias al Señor Luis Alfonso Ramírez Valle, visionario empresario que comienza un largo camino de constante crecimiento y que ha logrado formar una institución que ha participado de la educación de miles de jóvenes del gran Santiago. Hoy esta institución es denominada por la nueva administración como Colegio Santa María de Santiago. Su población escolar alcanza aproximadamente los 2.300 alumnos por lo que se considera uno de los colegios más grandes del centro de la capital.

### 6.3. Logros y dificultades del establecimiento

A través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), la Agencia de Calidad de la Educación tiene por disposición evaluar, informar y orientar a las escuelas de Chile, con el objetivo de contribuir a que todos los estudiantes del país reciban una educación de calidad.

La información del establecimiento que se presenta a continuación es general y permite conocer y caracterizar la categoría de desempeño del establecimiento y su contexto por medio de una evaluación integral en diferentes dimensiones.

**Tabla 1**

*Definición de cada nivel de la Categoría de Desempeño*

Los establecimientos que se encuentran en esta categoría logran que sus estudiantes sobresalgan tanto en aspectos académicos como de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.	Los establecimientos que se encuentran en esta categoría logran que sus estudiantes obtengan resultados similares a lo esperado en aspectos académicos como de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.	Los establecimientos que se encuentran en esta categoría muestran que sus estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.	Los establecimientos que se encuentran en esta categoría muestran que sus estudiantes obtienen resultados muy por debajo de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan.
--	--	---	---

**Tabla 2**

*Resultados de categoría de desempeño en los últimos años nivel básico*

<b>2016</b> informada el 22 de diciembre de 2016	<b>Medio</b>
<b>2017</b> informada el 15 de enero de 2018	<b>Medio</b>
<b>2018</b> informada el 12 de diciembre de 2018	<b>Medio</b>
<b>2019</b> informada el 26 de diciembre de 2019	<b>Medio</b>
<b>2020</b> <sup>(a)</sup> Informada el 15 de enero de 2021	<b>Medio</b>

**Tabla 3**

*Resultados de categoría de desempeño en los últimos años nivel medio*

<b>2017</b> informada el 15 de enero de 2018	<b>Medio-bajo</b>
<b>2018</b> informada el 12 de diciembre de 2018	<b>Insuficiente</b>
<b>2019</b> informada el 26 de diciembre de 2019	<b>Medio-bajo</b>
<b>2020</b> <sup>(a)</sup> Informada el 15 de enero de 2021	<b>Medio-bajo</b>

*Nota:* <sup>(1)</sup> La Categoría de Desempeño 2016 fue calculada considerando los datos hasta 2015; la Categoría 2017, con datos hasta 2016; la Categoría 2018, con datos hasta 2017; y la Categoría 2019, con datos hasta 2018.

<sup>(a)</sup> La ordenación para el año 2020, se realizó con base en las mediciones consecutivas válidas disponibles anteriores a la medición 2019.

## **Diseño y aplicación del instrumento**

El presente instrumento de evaluación fue diseñado considerando el conjunto de normas dictadas en el reglamento entregado por el tutor guía y tutor metodológico, Rocío Soledad Rizzo San Martín, según el reglamento de evaluación de estudio de Postgrado de la Universidad Miguel de Cervantes para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación Mención Currículum y Evaluación basada en competencias.

### **7. Objetivo del trabajo**

El presente instrumento tiene como objetivo 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.

#### **7.1. Validación del instrumento**

El instrumento fue entregado a distintos profesionales de la educación, quienes lo validaron luego de un análisis del mismo, contrastando con las tablas de especificación curricular y las pautas de revisión entregadas por la tutora guía.

## **7.2. Descripción y aplicación del instrumento**

### **7.2.1. Etapa 1: PLANIFICACIÓN**

En esta etapa se conocen y determinan los criterios a considerar en el instrumento de evaluación, para luego formular una descripción detallada de cada uno de ellos en las distintas áreas. Una vez terminada la etapa de elaboración, comienza un proceso de revisión, que en primera instancia es realizada por el tutor metodológico, Rocío Soledad Riffo San Martín.

Una vez retroalimentado el instrumento, se comienza con la debida corrección, para luego presentar a cuatro profesionales de la educación, los cuales ayudaron al proceso de validación del cuestionario para su posterior ejecución.

### **7.2.2. Etapa 2: EJECUCIÓN**

En este proceso, se presenta el cuestionario a los participantes del establecimiento, los cuales son distintos funcionarios de la comunidad educativa, desde profesores de básica, profesores de media, asistentes de la educación y directivos. La encuesta finalmente presentó a 20 profesionales, de los cuales contestaron 11, para el procesamiento y análisis de la información.

### **7.2.3. Etapa 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El instrumento de evaluación tiene un carácter diagnóstico al momento de conocer los resultados, asimismo los datos se presentan agrupados en áreas a través de gráficos de barra, dando como consecuencia un análisis relevante de cada criterio.

Más que emitir juicios de valor sobre el resultado de este cuestionario, quiero presentar la realidad que se manifiesta en el establecimiento.

#### 7.2.4. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

#### **Instrucciones:**

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Gestión Curricular, Liderazgo Pedagógico, Formación Basada en Competencias y Gestión de Recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeja más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

## Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Insuficiente: Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son poco claros para los actores del establecimiento y no se implementan de manera sistemática.
2	Básico: El trabajo sistemático mejora las prácticas y algunas metas institucionales, sin embargo, no son suficientes para aumentar la calidad de la gestión escolar.
3	Satisfactorio: El trabajo colaborativo y sistemático mejora las prácticas que aseguran el logro de los objetivos, con las metas institucionales. Estas acciones promueven sistemáticamente que aumente la calidad de la gestión escolar.
4	Destacado: Los procesos de gestión y prácticas institucionales logran la formación deseada de los estudiantes y los objetivos de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional y permiten el funcionamiento ideal de la gestión escolar.

## 1. Área: GESTIÓN CURRICULAR

### 1.1 Dimensión: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Prácticas	1	2	3	4
La Unidad Técnico Pedagógica da a conocer todos los recursos pedagógicos que tiene el establecimiento, con el fin de dar uso y disponibilidad por parte de los docentes a través de sus planificaciones.				
La Unidad Técnico Pedagógica promueve el trabajo colaborativo y la construcción de criterios comunes para los procesos evaluativos que se instalan, generando instrumentos que atiendan a las necesidades y características de todos sus estudiantes.				
La Unidad Técnico Pedagógica define metas de trabajo, con tiempos y responsables establecidos.				
La Unidad Técnico Pedagógica propicia el monitoreo oportuno de las evaluaciones que impactan en el aprendizaje de los estudiantes.				

## 1.2 Dimensión: ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN EL AULA

Prácticas	1	2	3	4
La Unidad Técnico Pedagógica planifica adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas, desarrollando estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente.				
La Unidad Técnico Pedagógica acompaña sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula de carácter formativo para sus prácticas pedagógicas.				
La Unidad Técnico pedagógica entrega retroalimentación de manera pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas.				
La Unidad Técnico pedagógica identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.				

### 1.3 Dimensión: APOYO AL DESARROLLO DE ESTUDIANTES

Prácticas	1	2	3	4
Los equipos directivos impulsan y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
Los equipos directivos están fuertemente comprometidos con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento, para lo cual transmiten su importancia a la comunidad escolar.				
Los equipos directivos implementan estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades, sea en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

## 2. Área: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### 2.1 Dimensión: ESTABLECER DIRECCIÓN.

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante.				
El Director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
El Director explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
El Director promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

## 2.2 Dimensión: REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN.

Prácticas	1	2	3	4
El Director efectúa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos conocimientos y metodologías de trabajo.				
El equipo directivo realiza observaciones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y apoderados.				

### 2.3 Dimensión: DESARROLLAR PERSONAS.

Prácticas	1	2	3	4
El Director apoya y manifiesta consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas del establecimiento.				
El Director manifiesta confianza en las capacidades de sus equipos y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.				
El Director genera espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
El Director gestiona instancias de recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				
El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				

## 2.4 Dimensión: GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN (ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE) EN LA ESCUELA.

Prácticas	1	2	3	4
El equipo de gestión genera espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes.				
El Director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentando constructivamente a los docentes.				
El equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar anticipadamente a estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.				
El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente con el fin de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				

### 3. Área: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

#### 3.1 Dimensión: SABER CONOCER

Esta competencia hace referencia al conjunto de conocimientos apropiados al momento de impartir clases, dando énfasis a los conocimientos técnicos, competencias cognitivas y habilidades cognoscitivas.				
Prácticas	1	2	3	4
El equipo de profesores demuestra vasto conocimiento del contenido de las disciplinas que enseña. Conoce, en profundidad, los conceptos básicos que articulan los contenidos y las tareas propias de la asignatura.				
El equipo de profesores aplica los conocimientos a situaciones cotidianas concretas con la vida de los estudiantes, con los contextos sociales y culturales que ellos conocen.				
El equipo de profesores presenta los contenidos, da ejemplos y los relaciona con otros subsectores de aprendizaje para hacer el contenido más comprensible y significativo.				

### 3.2 Dimensión: SABER HACER

Esta competencia hace referencia a lo procedimental. Son las habilidades y destrezas desarrolladas por una persona, orientadas al logro de los estudiantes.				
Prácticas	1	2	3	4
El equipo de profesores proporciona a todos sus alumnos oportunidades de participación, considerando las diferencias con el propósito de que puedan poner en práctica sus conocimientos.				
El equipo de profesores favorece el espacio para preguntas y resolver dudas a los estudiantes.				
El equipo de profesores genera instancias en clases para que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos.				
El equipo de profesores ejecuta clases con el propósito de que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

### 3.3 Dimensión: SABER SER

Esta competencia hace referencia a lo socioemocional, capacidad de responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Es la disposición con la que actúa, es decir el componente actitudinal y valorativo.				
Prácticas	1	2	3	4
El equipo de profesores demuestra capacidad para manejar los problemas entre los alumnos y contribuye a darles una adecuada resolución.				
El equipo de profesores efectúa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo colectivamente un clima escolar positivo.				
El equipo de profesores trabaja de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
El equipo de profesores desarrolla una cultura inclusiva para que los estudiantes se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
El equipo de profesores presenta alta expectativas al momento de dar clases frente a las posibilidades de aprendizaje y conocimiento que puedan adquirir sus estudiantes.				

## 4. Área: GESTIÓN DE RECURSOS

### 4.1 Dimensión: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en favor de sus estudiantes y docentes, siempre relacionado al Proyecto Educativo.				
El establecimiento rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.				

#### 4.2 Dimensión: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIERO Y ADMINISTRACIÓN

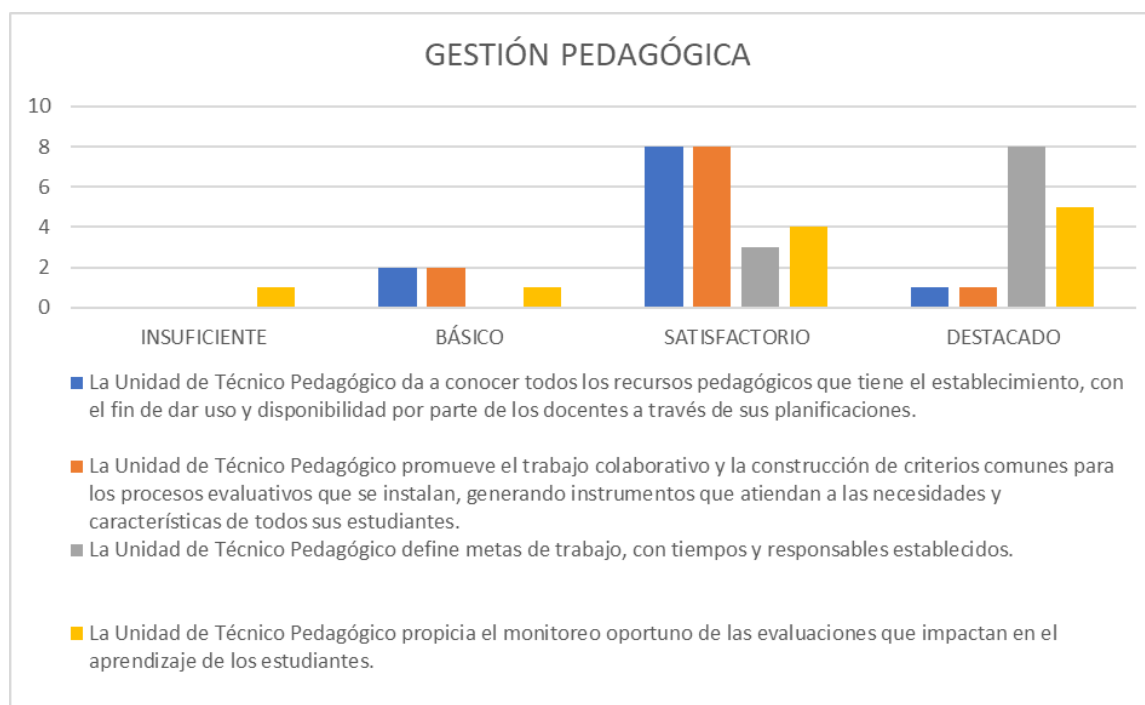
Prácticas	1	2	3	4
El Director y equipo directivo promueven una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.				
Existen prácticas administrativas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.				
El Director y su equipo directivo aseguran el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.				

### 4.3 Dimensión: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS.

Prácticas	1	2	3	4
El establecimiento dispone de infraestructura y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.				
El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para facilitar y apoyar el aprendizaje de los estudiantes.				

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8. Área: ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

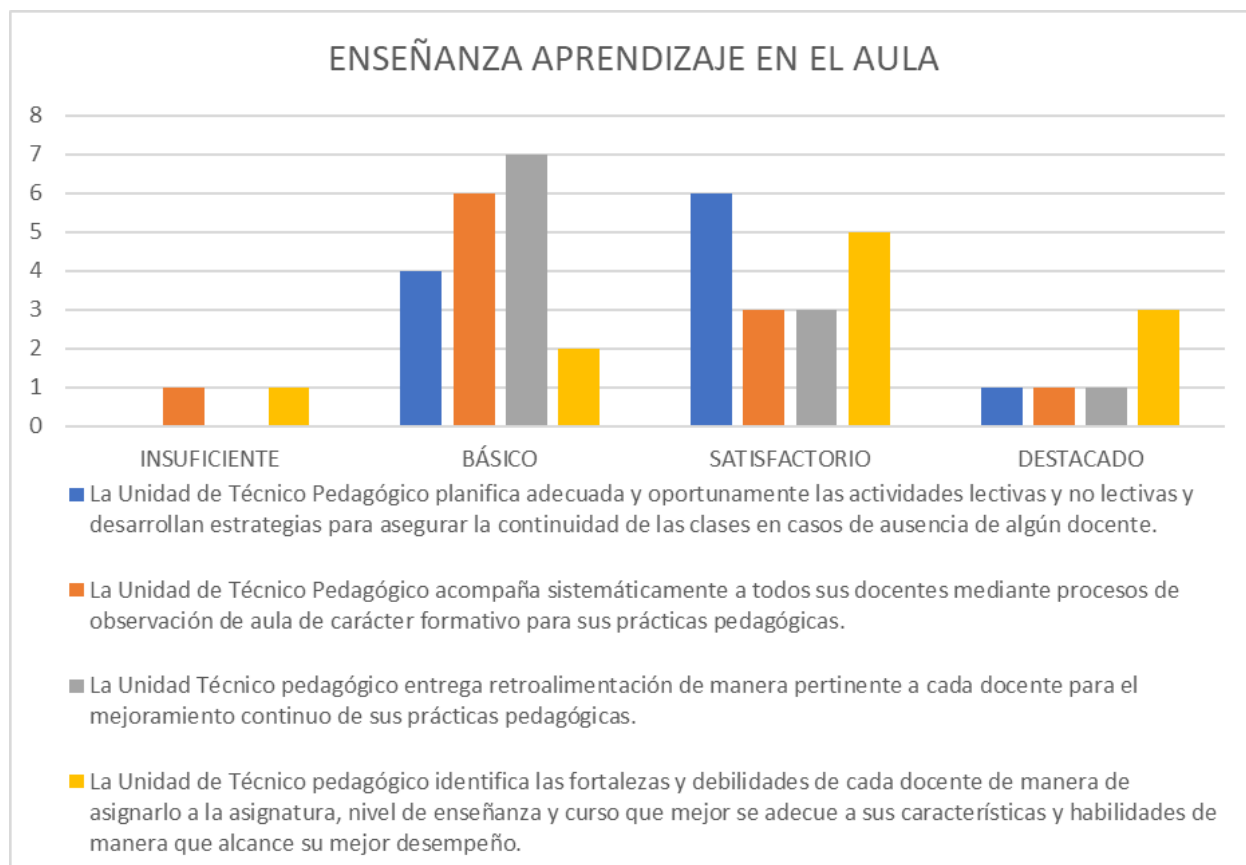


#### Análisis general de la dimensión

Los resultados presentados dan cuenta que existe aprobación sustancial en los niveles de calidad satisfactorio y destacado, en tres de los cuatro criterios mencionados en el área de Gestión curricular. El criterio La Unidad Técnico pedagógica define metas de trabajo, con tiempos y responsables establecidos, presenta un resultado ampliamente significativo, lo cual demuestra que los profesores si conocen sus responsabilidades y objetivos a cumplir.

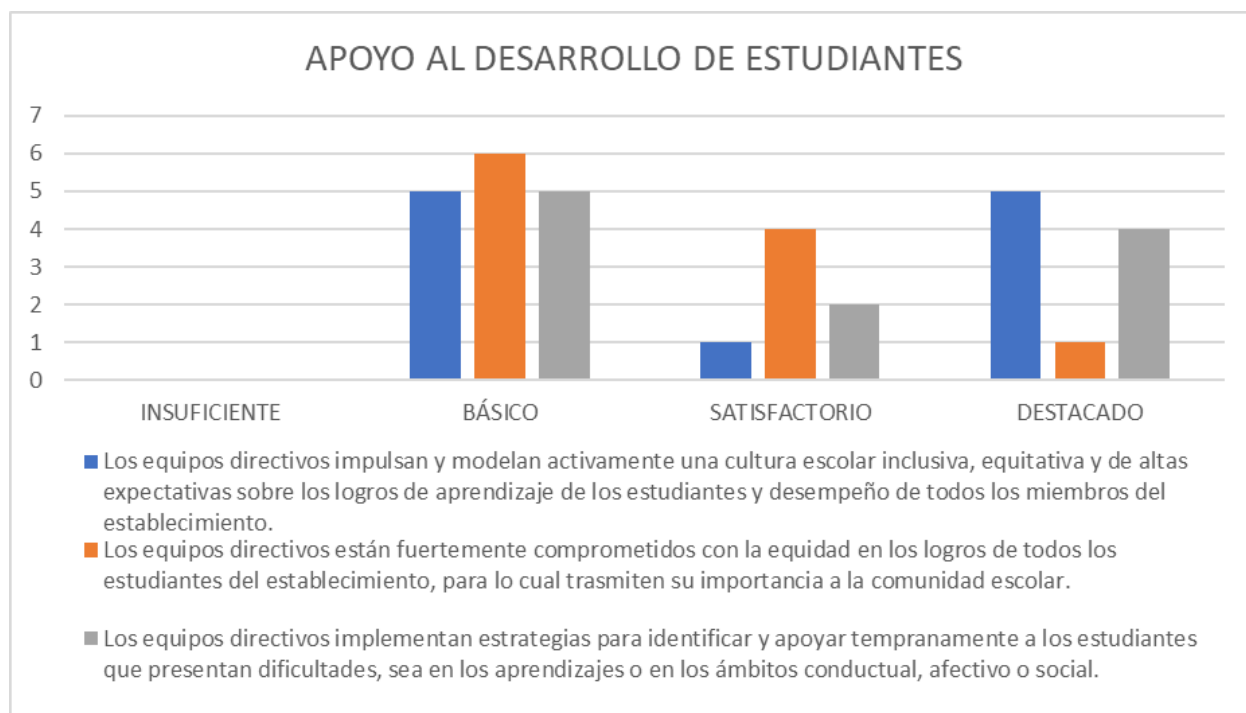
Asimismo, existe un alto grado de satisfacción, relacionada al trabajo colaborativo entre docente, en favor de las necesidades de los estudiantes. Esta situación favorece el desarrollo de los contenidos, aprendizaje de los estudiantes y una coherencia al momento de evaluar.

Finalmente se observa una tendencia favorable a los satisfactorio en el criterio donde la Unidad Técnico Pedagógico da a conocer los recursos pedagógicos. Esta situación beneficia de alguna manera al docente al momento de planificar sus clases, lo cual implica directamente en el aprendizaje de los estudiantes.



### **Análisis general de la dimensión**

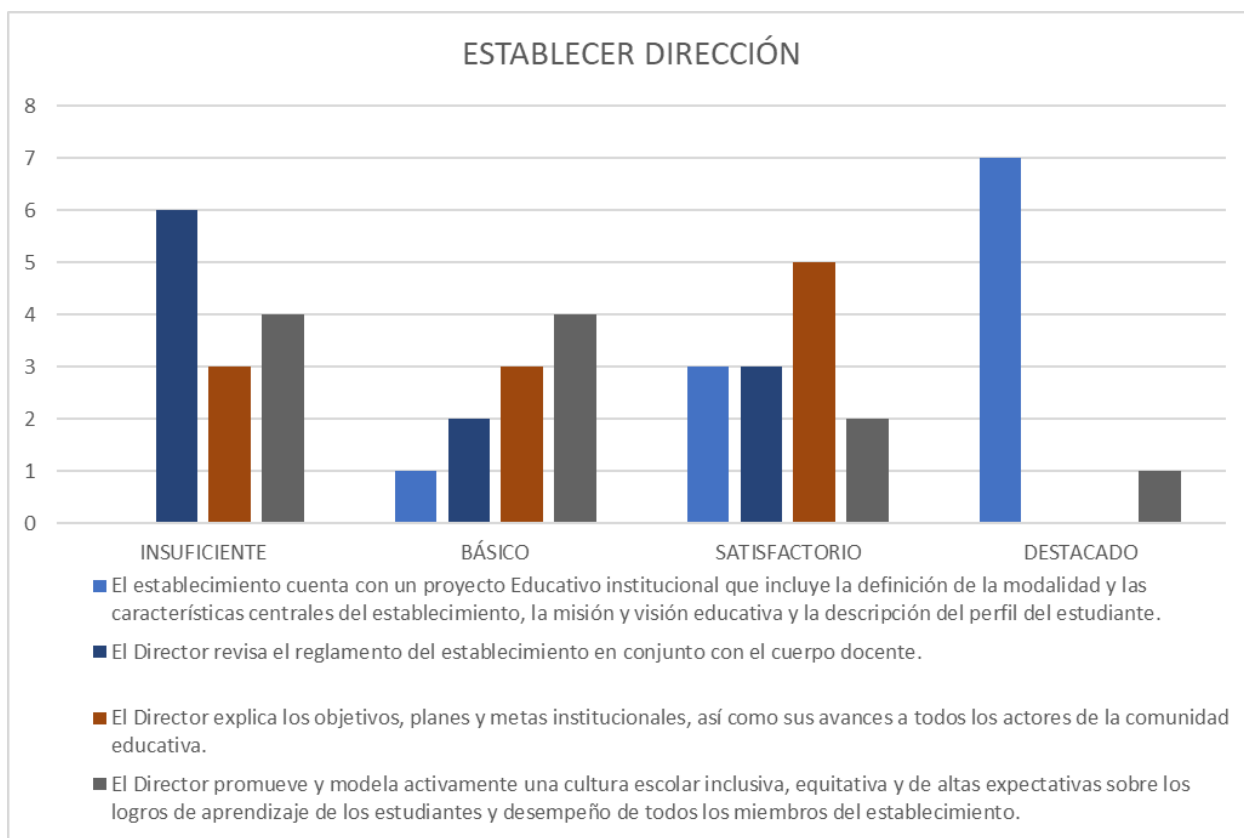
En esta área se aprecia con claridad que la Unidad Técnico Pedagógico presenta un nivel básico en la entrega de retroalimentación para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas con un total de 7 personas, lo cual refleja que el equipo de profesores desconoce cómo poder mejorar su desempeño al momento de enseñar. Al mismo tiempo el cuerpo docente revela que se necesita de mayor acompañamiento de clases para mejorar las prácticas pedagógicas.



### **Análisis general de la dimensión**

En el aspecto general de la dimensión, se puede observar una fuerte tendencia al nivel de calidad básico. Por un lado, el compromiso que mantienen los equipos directivos no logra ser tan estrecho respecto a la equidad en los logros de los estudiantes dentro del establecimiento. Sin embargo, se muestra una polaridad al momento de analizar el impulso y modelamiento para una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas en base a los aprendizajes de los estudiantes y a su vez del desempeño de los miembros del establecimiento. Se puede decir que existe una cultura escolar inclusiva pero que no logra del todo ser equitativa e incluir a la comunidad educativa en su totalidad.

## 8.1 Área: LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

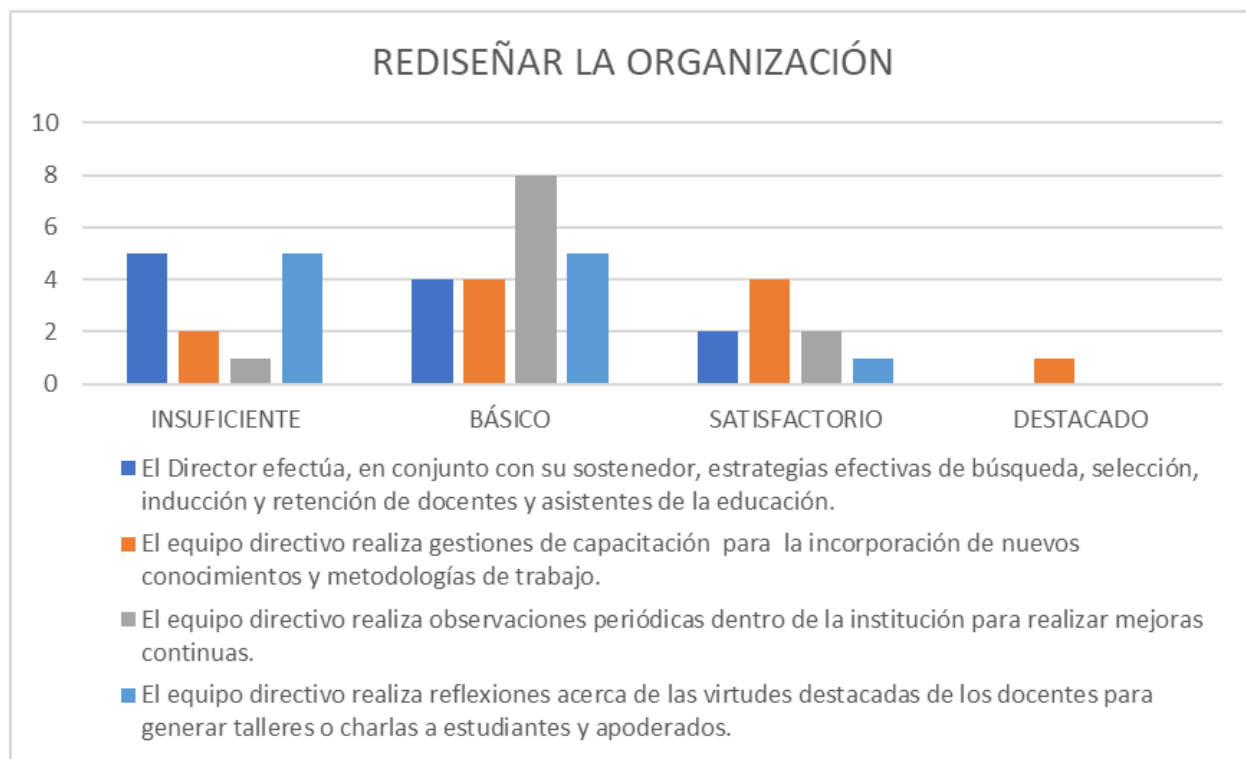


### Análisis general de la dimensión

En esta área se aprecia una tendencia favorable a que el establecimiento cuenta con proyecto educativo, la cual indica que está en conocimiento por gran parte de la comunidad educativa. Sin embargo, el director no realiza acciones para trabajar en conjunto con el cuerpo docente al momento de revisar y actualizar reglamentos.

Los datos nos reflejan una poca claridad en las acciones de parte del Director al momento de favorecer el funcionamiento ideal de la

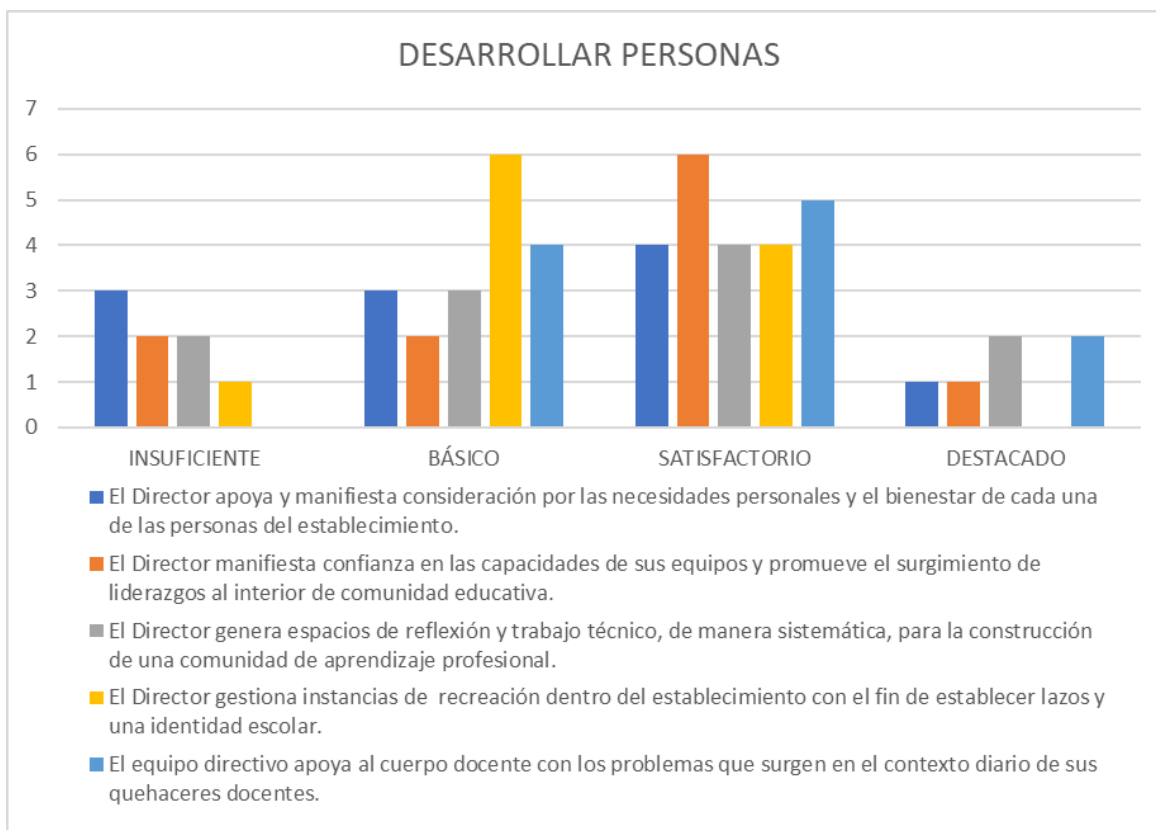
no hay un trabajo y desarrollo significativo al momento de dar una continuación a los distintos indicadores.



### **Análisis general de la dimensión**

Como se puede ver en el gráfico, se observa un débil trabajo de equipo por parte del Director en conjunto con el sostenedor, en favor de generar estrategias de búsqueda, inducción y retención de docentes, lo cual puede generar inseguridad al momento que un docente entra al establecimiento, debido al desconocimiento de las prácticas de trabajo internas y malestar cuando se generan despidos injustificados.

Por otra parte, los resultados demuestran que las observaciones para realizar mejoras continuas por parte del equipo directivo no son las suficientes. La práctica presenta una diferencia significativa en relación con los demás niveles de calidad, lo cual evidencia que se necesita mejorar el liderazgo y la gestión en este punto. Esto conlleva que las estrategias para generar talleres no sean significativas o las más adecuadas a la realidad según las necesidades de los profesionales.

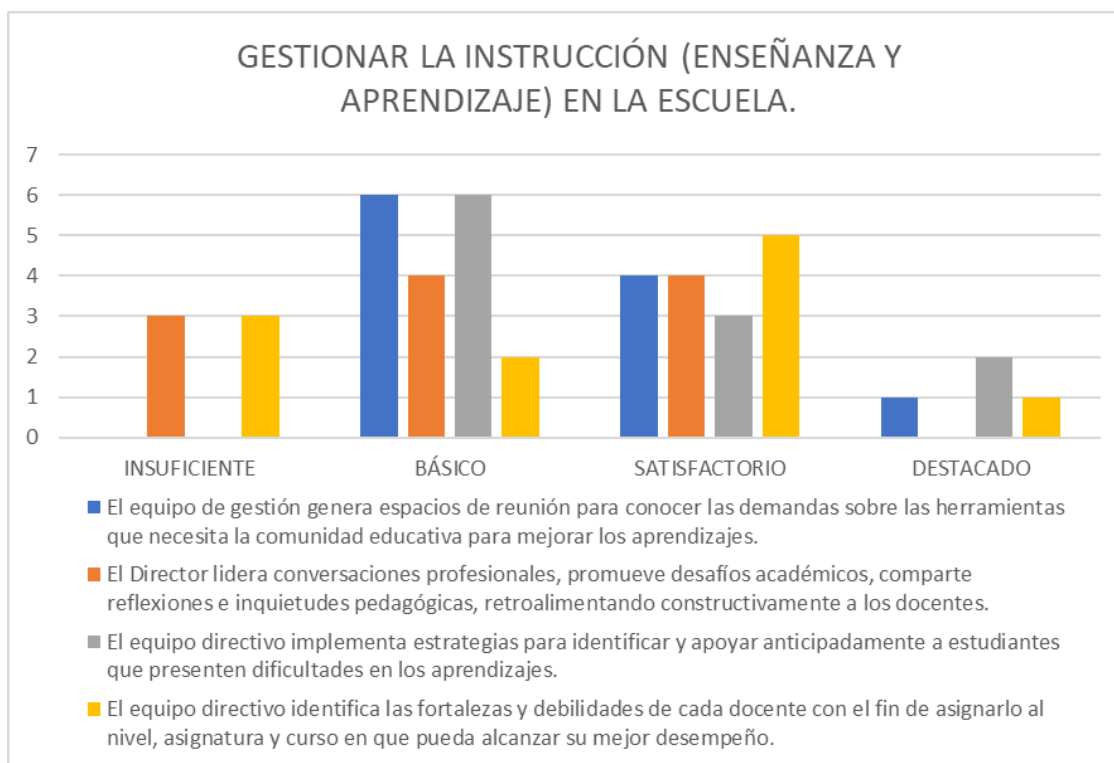


### **Análisis general de la dimensión**

Los resultados presentados dan cuenta que, si bien, existen instancias de recreación dentro del establecimiento, no logran ser suficientes para generar sentido de pertenencia y una mayor identidad escolar por parte de los encuestados.

Por otra parte, la práctica la cual describe la confianza del Director en las capacidades de sus equipos la cual promueve el liderazgo al interior de la comunidad, presenta una diferencia significativa con tendencia a lo satisfactorio, demostrando que esta acción fomenta el avance positivo al desarrollo profesional.

Finalmente, en la práctica donde el equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto, demuestra que no hay una diferencia demasiado amplia en relación a los demás niveles de calidad, lo que supone que una parte de los encuestados sí siente apoyo al momento de presentarse dificultades.



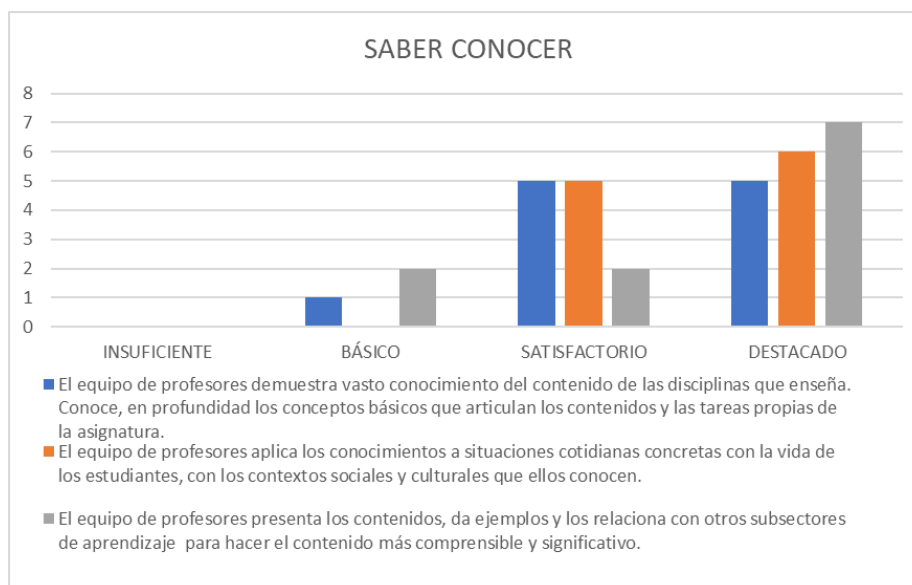
### **Análisis general de la dimensión**

Como se puede observar en el gráfico, la práctica en la cual el equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar anticipadamente a estudiantes con dificultades presenta una diferencia significativa en relación con los demás niveles de calidad, revelando que no son suficientes las acciones que se realizan para pesquisar y ayudar a estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Asimismo, el gráfico evidencia que no es suficiente el trabajo sistemático que existe con respecto a la práctica, si el equipo de gestión genera espacio para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes.

Por el contrario, los encuestados reconocen una aprobación significativa a la práctica donde el equipo directivo conoce las debilidades y fortalezas al momento de asignar a un docente a una asignatura específica como también curso, para alcanzar su mejor desempeño.

## 8.2 Área: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

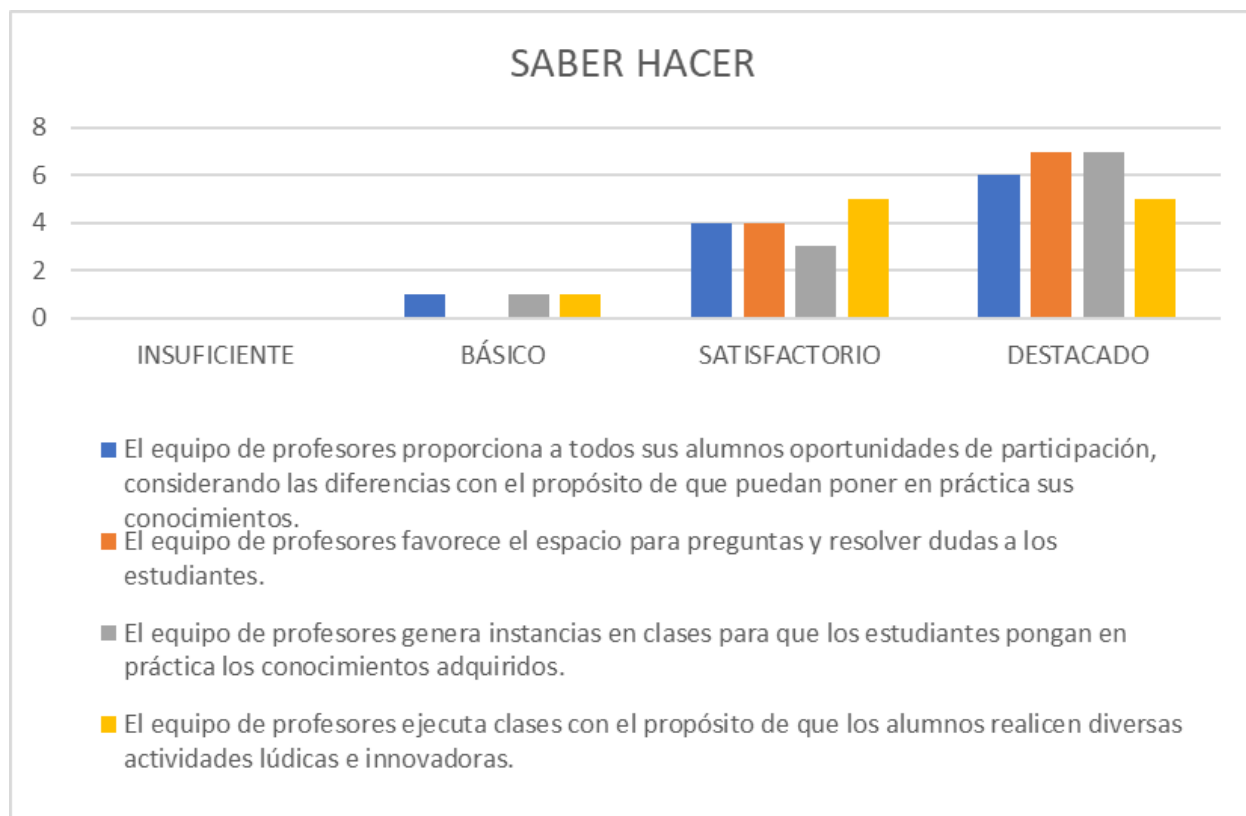


### Análisis general de la dimensión

Los resultados presentados dan cuenta de una aprobación significativa al criterio donde el equipo de profesores presenta los contenidos relacionándolos con otros subsectores de aprendizajes, para hacer el contenido más comprensible, esto se puede ver reflejado en los conocimientos apropiados y en las prácticas impartidas por los docentes en favor de un aprendizaje más significativo.

Asimismo, el gráfico evidencia un nivel destacado, con una diferencia no muy amplia en el criterio donde el equipo de profesores presenta los contenidos relacionándolos a situaciones cotidianas con la vida de los estudiantes y al contexto social que ellos conocen, lo cual de alguna manera genera un aprendizaje más significativo.

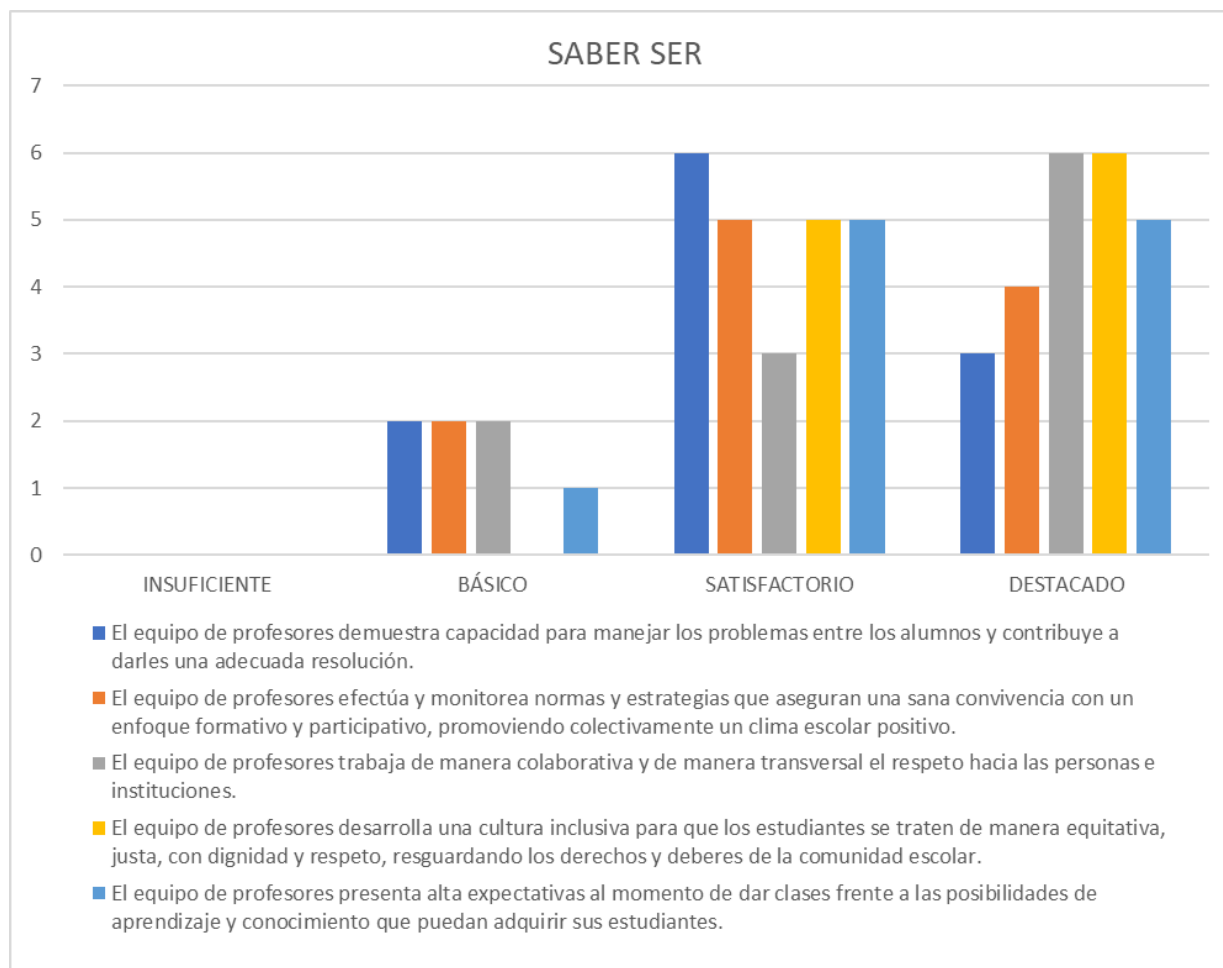
Finalmente se observa una polarización con tendencia a lo positivo, en los resultados de la encuesta relacionados al criterio donde los profesores demuestran vasto conocimiento del contenido de las disciplinas que enseñan.



### **Análisis general de la dimensión**

Como se puede observar en el gráfico, gran parte de las prácticas descritas en el cuestionario presentan una aprobación significativa en relación con el modo en que los profesores proporcionan oportunidades de participación, favoreciendo el espacio de preguntas para resolver dudas y generando instancias en clases para que los estudiantes pongan en práctica sus conocimientos.

Así mismo se presenta una igualdad positiva asociada a la realización de clases y actividades innovadoras que entrega el equipo de profesores, dejando en evidencia que esta práctica institucional se inclina, de manera favorable, hacia la calidad y el funcionamiento ideal.

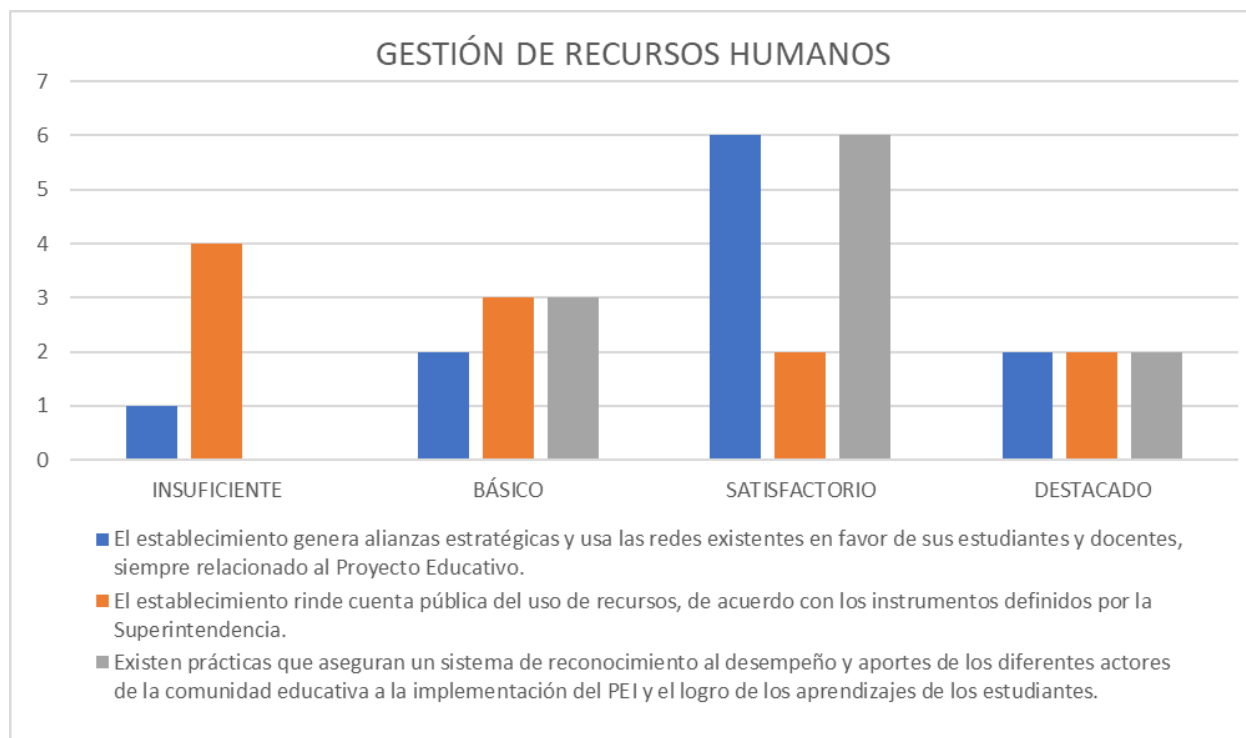


### Análisis general de la dimensión

Los resultados presentados dan cuenta de una aprobación sustancial en los niveles de calidad satisfactorio y destacado respecto a las prácticas del criterio saber ser.

Asimismo, el criterio donde los profesores demuestran capacidad para manejar los problemas entre estudiantes presenta una destacada diferencia en el nivel de calidad satisfactorio, lo que se traduce en la capacidad de resolución y manejo de conflicto que tienen los profesores del establecimiento educacional, lo cual marca la diferencia en relación al proceso de enseñanza - aprendizaje. No obstante, se debe incrementar el trabajo y orientación en la resolución de conflictos en los estudiantes para que ellos mismos puedan resolver sus problemas.

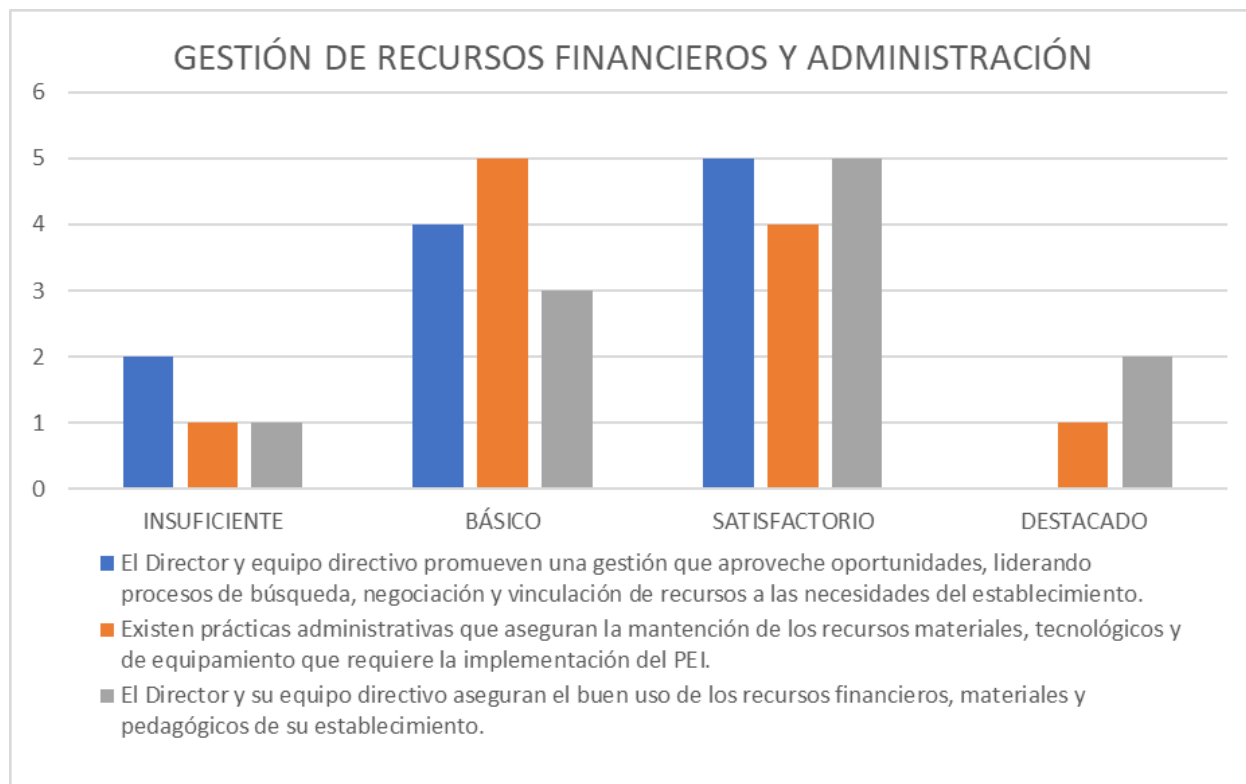
### 8.3. ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS



#### Análisis general de la dimensión

Como se puede observar en el gráfico, la práctica descrita en el cuestionario que hace alusión al rendir la cuenta pública sobre el uso de recursos presenta una tendencia a la falta de sistematicidad, además de la poca claridad de esta práctica, reflejada por los encuestados, lo que demuestra que necesita mejorar su gestión.

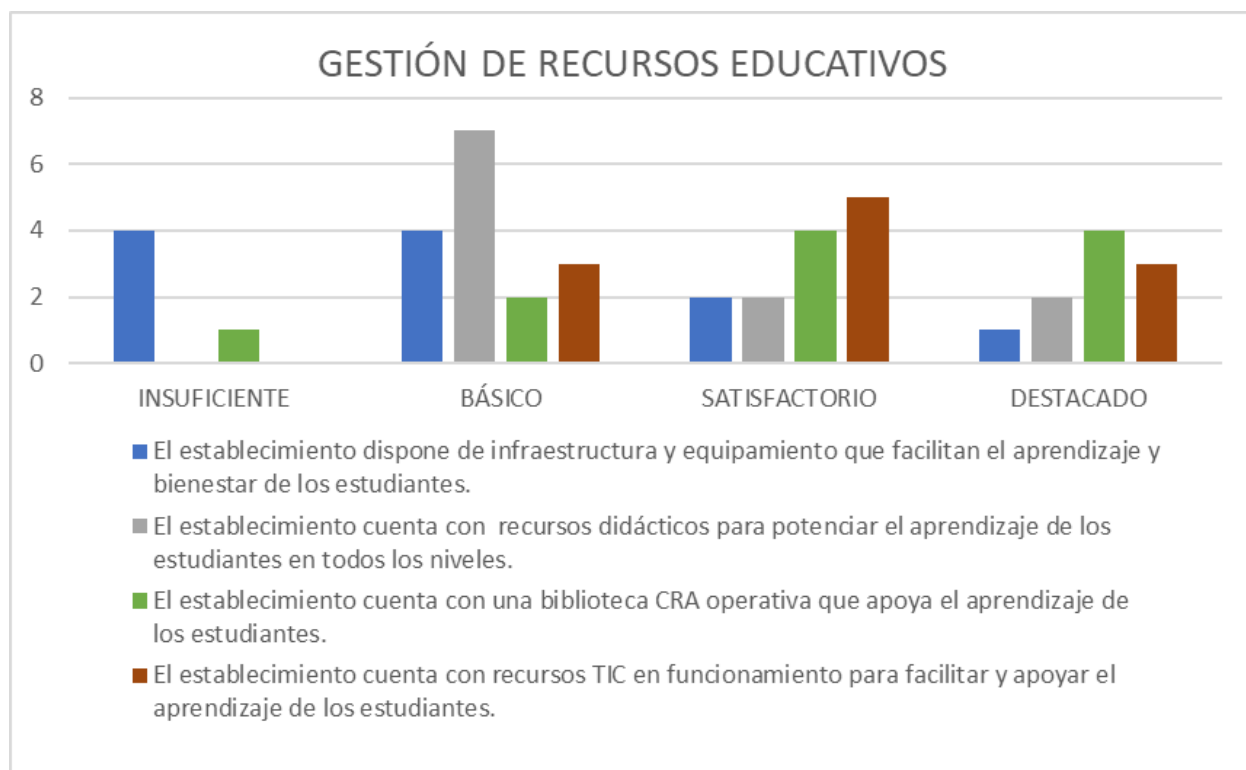
Por otro lado, se observa una aprobación considerable relacionada a alianzas estratégicas y el uso de redes existentes, como también el aseguramiento de reconocimiento al desempeño. Estas acciones dejan en evidencia el buen trabajo que se está realizando de parte de la gestión del establecimiento.



### **Análisis general de la dimensión**

Los resultados presentados dan cuenta con una diferencia no muy amplia con tendencia a lo satisfactorio, en la práctica relacionada a la vinculación de recursos según las necesidades del establecimiento por parte de Director y equipo directivo.

Asimismo, ocurre también con la práctica donde el Director y el equipo directivo aseguran el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del colegio, observando una tendencia a lo satisfactorio, la cual aumenta la calidad de su gestión, favoreciendo el desempeño docente.



### **Análisis general de la dimensión**

Como se puede observar en el gráfico, en la práctica relacionada a la infraestructura, la cual facilita el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, se presenta una polarización con tendencia a lo deficiente por estar entre los niveles insuficiente y básico. Es decir que necesita mejorar este elemento para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades escolares.

Por otro lado, se observa una diferencia significativa en el nivel básico, de la práctica de sí el colegio cuenta con los recursos didácticos para potenciar los aprendizajes en todos los niveles. Esta acción deja en manifiesto un aporte aceptable de los recursos, pero no significativo y necesario para aumentar la calidad de los aprendizajes en los distintos niveles.

Finalmente, se presenta una igualdad positiva, entre los niveles de calidad satisfactorio y destacado, asociada a la operatividad del CRA, lo cual se traduce en que existe el material y espacio para satisfacer las necesidades de los estudiantes.

## Propuesta de mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presentan una serie de propuestas de mejora, que están directamente relacionadas con las principales debilidades tratando de mejorarlas o con las fortalezas para mantenerlas. Estas propuestas se realizaron en base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los profesionales del colegio Santa María de Santiago.

### 9. Área: Gestión Curricular

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Planificar objetivos de aprendizaje en función de mejorar el resultado de pruebas corporativas.	<p>Acotar la unidad 0 diagnóstico.</p> <p>Monitorear el seguimiento de los objetivos de aprendizaje.</p> <p>Reforzar contenidos a evaluar por la corporación.</p> <p>Monitorear el logro de objetivos a través de evaluaciones curriculares.</p>	<p>Equipo de profesores de nivel.</p> <p>Unidad técnico Pedagógica</p>
	Establecer fechas dentro del calendario anual para acompañamiento de aula.	Unidad Técnico Pedagógica.

<p>Mejorar el desempeño del trabajo pedagógico de los profesores del establecimiento.</p>	<p>Fomentar el trabajo docente entre pares para el acompañamiento de aula.</p> <p>Retroalimentar de forma oportuna para mejorar el desempeño dentro del aula para los profesores.</p>	<p>Cuerpo Docente.</p>
<p>Acompañar sistemáticamente a docentes mediante el proceso de observación.</p>	<p>Generar una pauta de observación de clases la cual sea creada por toda la comunidad según el nivel.</p>	<p>Jefa de UTP</p>

### 9.1. Área: Liderazgo pedagógico

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Construir instancias para la actualización del proyecto educativo institucional.</p>	<p>Diseñar reuniones junto a los docentes para recopilar sus opiniones y sugerencias del proyecto educativo institucional.</p>	<p>Director</p>
<p>Crear una relación productiva con la comunidad educativa.</p>	<p>Reconocimiento del trabajo realizado por parte de los profesores.</p> <p>Generar comunidades de aprendizaje para trabajar de manera colaborativa entre docentes.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Director</p>
<p>Potenciar las capacidades de los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Proponer encuentros entre padres para mejorar el apoyo en casa del proceso de aprendizaje - enseñanza.</p> <p>Oportunidad de desarrollo para líderes dentro de la comunidad educativa, tanto para profesores como estudiantes y apoderados.</p>	<p>Equipo directivo.</p> <p>Director.</p>

## 9.2. Área: Formación basada en competencias

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Crear una pauta de observación para monitorear normas y estrategias que aseguren una sana convivencia.</p>	<p>Generan una pauta de observación de normas dentro y fuera de la sala de clases por parte de todo el equipo docente según el nivel.</p>	<p>Equipo docente de básica y media.  Encargada de convivencia</p>
<p>Establecer un protocolo para manejar los problemas entre los alumnos para dar una adecuada resolución.</p>	<p>Generan una lista de procedimientos de gestión colaborativa de conflictos para atender oportunamente dificultades que surjan entre los distintos integrantes de la comunidad.</p>	<p>Equipo docente de básica y media.  Encargada de convivencia.  Equipo directivo.</p>
<p>Implementar clases que generen instancias para poner en práctica lo aprendido.</p>	<p>Capacitar al cuerpo docente con el propósito de implementar nuevas propuestas metodológicas en clases.</p>	<p>Equipo docente de básica y media.  Jefe de UTP</p>
<p>Planificar clases</p>		

abordando situaciones concretas con la vida de los estudiantes.	Monitorear la planificación y la ejecución de clases con el fin de observar que los contenidos se encuentren relacionados a situaciones cercanas a la vida de los estudiantes.	Equipo docente de básica y media.  Jefe de UTP
---	--	--

### 9.3. Área: Gestión de recursos

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Generar instancias para presentar la cuenta pública del uso de recursos a toda la comunidad educativa.	Presentar la cuenta pública de manera interna de modo que se pueda conocer, explicar y reflexionar sobre el uso de recursos que presenta el establecimiento para conocimiento del cuerpo docente y avanzar hacia una educación más participativa.	Director y sostenedor
Generar protocolo para conocer y asegurar el buen uso de los materiales pedagógicos.	Crean una lista de materiales y recursos con los que cuenta el establecimiento, además de generar un protocolo	Jefa de UTP

	sobre el buen uso de los materiales, para el beneficio de los profesores y estudiantes.	
Generar un protocolo para conocer el material que dispone biblioteca en favor de los aprendizajes.	Crean una lista de materiales y recursos con los que cuenta la biblioteca del establecimiento, además de generar un protocolo sobre el buen uso de los materiales, para el beneficio de los profesores y estudiantes.	Encargada de biblioteca  Jefa de UTP

## Conclusión

Tras el análisis y posterior plan de mejoras, debemos recordar que este instrumento tiene por objetivo mejorar el gran trabajo que realizan los equipos directivos y equipo de docentes del establecimiento Santa María de Santiago. Gracias al exhaustivo análisis, podemos concluir que existe una base sólida de trabajo que se ve reflejado en los resultados que arrojan los estudiantes y el equipo de profesores, donde se detalla el cuidado, profesionalismo y calidad que hay en cada una de las áreas destacadas en el presente instrumento. Podemos hablar con certeza de los siguientes puntos que se ven reflejados en los resultados de este cuestionario:

- Abordando el área de gestión curricular, podemos señalar que existe un conocimiento de parte de la comunidad educativa respecto a los lineamientos y funciones que cada persona tiene dentro del establecimiento, así también la oportuna entrega de información para llevar a cabo de mejor manera la tarea curricular.
- En el área de liderazgo pedagógico, se invita a impulsar el trabajo de parte del director y equipo directivo hacia la comunidad educativa del establecimiento, para seguir el modelo que el proyecto educativo institucional entrega, de forma que todos los actores del establecimiento se sientan partícipes y estén alineados en un solo trabajo colaborativo.
- Se destaca enormemente el trabajo del área formación basada en competencias que realizan los docentes del establecimiento, logrando a cabalidad cada una de sus respectivas tareas. Se invita a mantener dicho trabajo sugiriendo constantes capacitaciones y replicando el gran trabajo que se realiza en favor de los estudiantes y su proceso educativo.
- En el área de gestión de recursos, se recomienda una mayor difusión dentro del establecimiento de los recursos disponibles, para ponerlos al servicio de la comunidad educativa, mejorando así el desempeño de las clases.

Se invita a seguir estudiando estas áreas, ya que son de vital importancia para lograr el buen desarrollo del proceso educativo, no solo en el colegio Santa María de Santiago, sino que para próximos establecimientos que se abran a las recomendaciones y mejoras de sus prácticas curriculares, pedagógicas y curriculares.

## Bibliografía

Vázquez Fernández, P. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación primaria. Madrid, Spain: Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51865?page=25>.

capacidades reales de un individuo, integradas por Suárez Rodríguez, C. O. (2005). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la formación del profesional. *Acción Pedagógica*, 16 (1), 30-39.. D - Universidad de los Andes Venezuela. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16820?page=6>

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14 (2), 253-267.. D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=6>

## Referencias

Congreso Nacional de Chile. (17-AGO-2009). *LEY 20.370/ ESTABLECE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

Ministerio de Educación - División de Educación General. (2019). *LIDERAZGO EDUCATIVO - ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL - DOCENTES - INNOVACIÓN EDUCATIVA*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14511>

Ministerio de Educación - División de Educación General. Unidad de Transversalidad Educativa. (2011). *MEJORAMIENTO EDUCATIVO - GESTIÓN EDUCATIVA*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/448>

Nail Kröyer, O. (2018). *Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar*.. RIL editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106296?page=53>

Pedro Guerra A. (2022). *Marco de la convivencia escolar en Chile*. Biblioteca del congreso nacional de Chile. Obtenido de [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33123/1/BCN\\_\\_marco\\_legaI\\_convivencia\\_escolar\\_Chile\\_\\_Final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33123/1/BCN__marco_legaI_convivencia_escolar_Chile__Final.pdf)

UNESCO-Santiago. (2018). *Formación Inicial Docente en Competencias para el Siglo XXI y Pedagogías para la Inclusión en América Latina. Análisis comparado de siete casos nacionales*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12365/17604>