



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

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 ENGLISH COLLEGE LOS RÍOS,  
COMUNA DE VALDIVIA, REGIÓN DE LOS RÍOS**

Candidato a magíster: Francisco E. Aguilera Asencio

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2024

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	5
FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS.....	5
LIDERAZGO.....	6
GESTIÓN CURRICULAR.....	7
CONVIVENCIA ESCOLAR Y GESTIÓN DE RECURSOS .....	8
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	12
ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS.....	12
ENTORNO Y REALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO .....	13
PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS .....	14
ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES.....	16
RESEÑA HISTÓRICA DEL ESTABLECIMIENTO .....	16
<b>DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b> .....	18
<b>VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO</b> .....	19
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	21
TABLA 1 .....	23
<b>PROPUESTAS DE MEJORAS</b> .....	25
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	29
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	30
<b>INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS...</b>	33

## RESUMEN

El Colegio English College Los Ríos, se basa en principios cristiano-evangélicos, el cual busca ofrecer una educación integral y de calidad, priorizando el desarrollo en el idioma inglés y el crecimiento integral de sus estudiantes en un entorno seguro y colaborativo. Es por ello que la utilización de herramientas como la Formación Basada en Competencias, la Autoevaluación Institucional (como herramienta para implementar el modelo de calidad de gestión escolar), el liderazgo educativo, la gestión curricular, la convivencia escolar y la gestión de recursos, son fundamentales para crear y evaluar la calidad educativa de la Institución, como también el ambiente de aprendizaje, facilitando la implementación efectiva de las propuestas curriculares.

El análisis realizado, resalta un rendimiento sólido en la Formación Basada en Competencias, evidenciando una buena capacidad en áreas como conocimiento, habilidades y actitudes. No obstante, el Liderazgo Pedagógico presenta debilidades notables, especialmente en el establecimiento de dirección y el rediseño organizacional. Es por esto que, las propuestas de mejora se centran en fortalecer el liderazgo pedagógico mediante acciones como: talleres personalizados, promoción de la retroalimentación positiva, redes de colaboración entre docentes, distribución equitativa de funciones administrativas, capacitación para nuevos cargos, implementación de tecnología educativa y espacios de innovación.

## INTRODUCCIÓN

La Formación Basada en Competencias (FBC) es una metodología educativa que se enfoca en el desarrollo integral de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en contextos específicos. En este sentido, la FBC prioriza un enfoque centrado en el estudiante, donde se busca que adquieran y apliquen competencias relevantes para su inserción en el contexto en que se desarrolle.

Por otro lado, el liderazgo educativo emerge como un elemento crucial para el éxito de cualquier institución educativa. Los líderes en este ámbito tienen la responsabilidad de inspirar, motivar y guiar tanto a docentes como a estudiantes hacia la excelencia académica y el desarrollo integral. Esto implica fomentar una cultura de aprendizaje innovadora y colaborativa, donde se promueva el crecimiento personal y colectivo.

En este contexto, la autoevaluación institucional se presenta como una herramienta fundamental para reflexionar colectivamente sobre la efectividad de los procesos de gestión y sus resultados. Esta reflexión guiada por la autoevaluación permite a las instituciones educativas identificar sus fortalezas y áreas de mejora, así como tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrecen.

Es en este marco que el Colegio English College Los Ríos, ubicado en la ciudad de Valdivia, Región de Los Ríos, surge como una iniciativa que busca minimizar la brecha educativa en el idioma inglés, especialmente en sectores menos favorecidos. Fundado en el año 2017, este establecimiento educativo se ha centrado en ofrecer una educación integral y de calidad, basada en principios cristiano-evangélicos, y en el desarrollo del idioma inglés como segunda lengua.

A lo largo de su trayectoria, el Colegio English College Los Ríos ha enfrentado diversos desafíos y ha trabajado arduamente para ofrecer una educación de excelencia a sus estudiantes, contando con una dotación de personal comprometido y una infraestructura adecuada para el desarrollo de

actividades educativas. Sin embargo, como cualquier institución educativa, siempre existen oportunidades de mejora y áreas en las que se puede seguir creciendo.

En este contexto, es fundamental que el Colegio English College Los Ríos continúe fortaleciendo su enfoque en la Formación Basada en Competencias, el liderazgo educativo y la autoevaluación institucional, para seguir ofreciendo una educación de calidad que prepare a sus estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual. Además, se debe seguir promoviendo una cultura de aprendizaje innovadora y colaborativa, que fomente el crecimiento personal y colectivo de toda la comunidad educativa. Con un enfoque centrado en la mejora continua, el Colegio English College Los Ríos podrá seguir cumpliendo con su misión de brindar una educación de excelencia que contribuya al desarrollo integral de sus estudiantes y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

## MARCO TEÓRICO

### Formación Basada en Competencias (FBC)

La Formación Basada en Competencias se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en un contexto específico (Spencer & Spencer, 1993). Esta metodología educativa prioriza el aprendizaje centrado en el estudiante, donde el énfasis recae en la adquisición y aplicación práctica de competencias relevantes para el mundo laboral y social (Ruiz-Berdún & Llovera, 2010). La FBC se caracteriza por un enfoque práctico y dirigido hacia los resultados, donde los estudiantes adquieren habilidades que les permiten retar los desafíos del mundo real.

Es en este caso que dicha guía, considerada como una herramienta para implementar el modelo de calidad de gestión escolar, tiene como propósito apoyar el proceso de autoevaluación de las instituciones educativas y permitirles evaluar el nivel de calidad de dicho proceso.

La autoevaluación institucional es un proceso de reflexión colectiva de la comunidad educativa sobre la efectividad de los procesos de gestión y sus resultados (Echeita et al., 2015), lo cual permite a las instituciones educativas identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrecen (Sánchez-Mena, 2008).

La guía de autoevaluación, considerada como una herramienta para implementar el modelo de calidad de gestión escolar, tiene como propósito apoyar el proceso de autoevaluación de las instituciones educativas y permitirles evaluar el nivel de calidad de dicho proceso (Lasheras, 2017). Esta guía proporciona un marco estructurado para la reflexión y la toma de decisiones, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la definición de acciones correctivas (Moreno & Torrado, 2012).

En resumen, la Formación Basada en Competencias y la autoevaluación institucional son herramientas poderosas para mejorar la calidad educativa y promover la excelencia en la gestión escolar.

## Liderazgo

El liderazgo educativo debe ser considerado como un elemento crucial para el éxito de cualquier institución educativa. Implica la capacidad de los líderes de inspirar, motivar y guiar tanto a docentes como a estudiantes hacia la excelencia académica y el desarrollo integral. Además, implica fomentar una cultura de aprendizaje innovadora y colaborativa, donde cuyo objetivo sea el promover el crecimiento individual y colectivo.

La capacidad de inspirar a otros es un punto importante y fundamental en el liderazgo educativo, ya que, los líderes deben ser capaces de comunicar una visión clara y convincente del futuro deseado para la institución educativa. Como señala Fullan (2002), "los líderes efectivos son aquellos que pueden articular una visión atractiva y convincente del futuro deseado y que pueden inspirar y motivar a otros a participar en la realización de esa visión". El inspirar a docentes y estudiantes, crea un sentido de propósito y dirección que impulsa el compromiso y el esfuerzo hacia metas comunes.

La motivación es esencial para el rendimiento y el compromiso tanto de docentes como de estudiantes. Es por esto que, los líderes educativos deben ser capaces de identificar las necesidades y aspiraciones, las cuales pueden ser individuales o colectivas de su comunidad educativa, con la finalidad de mejorar la autoestima y confianza en su contexto educacional. Según Robbins y Judge (2007), la motivación implica "el proceso que inicia, guía y mantiene el comportamiento orientado hacia el logro de metas". Los líderes educativos (administradores, sostenedores en conjunto con los directivos) pueden utilizar diferentes estrategias, como reconocimiento, recompensas, y desarrollo

profesional, para mantener alta la motivación y el compromiso con la excelencia académica.

Los líderes deben proporcionar dirección, apoyo y orientación en sus procesos de aprendizajes y desarrollo, lo cual ayudará a superar los desafíos y así alcanzar metas individuales y colectivas en docentes y estudiantes. Según Sergiovanni (1992), "*el liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan mutuamente por la consecución de metas reales*". La guía efectiva implica establecer expectativas claras, brindar retroalimentación constructiva y efectiva, promover la autonomía y la responsabilidad personal.

El liderazgo educativo debe promover una cultura de aprendizaje que fomente la innovación y la colaboración. Los líderes deben estar abiertos al cambio y dispuestos a explorar nuevas ideas y enfoques pedagógicos.

Fomentar una cultura de aprendizaje colaborativa implica promover el intercambio de conocimientos y la colaboración entre docentes y estudiantes, así como el uso de tecnología y metodologías innovadoras para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Es así que, el liderazgo educativo efectivo implica inspirar, motivar y guiar a docentes y estudiantes hacia la excelencia académica, al tiempo que fomenta una cultura de aprendizaje innovadora y colaborativa.

## Gestión Curricular

La gestión curricular es un aspecto fundamental del liderazgo educativo, ya que se centra en el diseño, implementación y evaluación de planes de estudio que sean relevantes, coherentes y de alta calidad. Esta gestión implica alinear los objetivos educativos con las necesidades del entorno, asegurando que los contenidos y métodos de enseñanza estén en consonancia con los cambios educativos, sociales y tecnológicos.

La gestión curricular, no solo requiere que los líderes educativos comprendan las demandas y expectativas de su entorno educativo (lo que sugiere a identificar y comprender las necesidades de los estudiantes) sino que también implica garantizar que los planes de estudio sean coherentes, relevantes y de alta calidad. Esto implica una selección y organización estrictamente cuidadosa de los contenidos, para garantizar una progresión lógica y coherente de habilidades y conocimientos. Como señala Marzano (2003), *"la planificación del currículo es fundamental para proporcionar una experiencia educativa coherente y significativa para los estudiantes"*. Además, los líderes educativos deben promover el uso de métodos de enseñanza innovadores y efectivos que fomenten el compromiso, la participación y el aprendizaje profundo.

Es importante mencionar que toda gestión curricular, requiere flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios en el entorno educativo, social y tecnológico, en el cual se estaría "desarrollando". Los líderes educativos deben estar atentos a las tendencias emergentes y a las nuevas investigaciones en el campo de la educación y estar dispuestos a ajustar y mejorar continuamente los planes de estudio en función de esta información. Según Conley (2005), *"la adaptabilidad curricular es fundamental para garantizar que los estudiantes estén preparados para tener éxito en un mundo en constante cambio y evolución"*.

Considerando lo anteriormente expuesto, podríamos decir que, la gestión curricular, es un aspecto crítico del liderazgo educativo, el cual implica alinear los objetivos educativos con las necesidades del entorno, garantizando la coherencia, relevancia y calidad de los contenidos y métodos de enseñanza, y adaptándose constantemente a cambios educativos, sociales y tecnológicos.

## Convivencia Escolar y Gestión de Recursos

La convivencia escolar y la gestión de recursos son dos aspectos fundamentales en el contexto educativo, ya que contribuyen significativamente al

ambiente de aprendizaje, al avance y éxito de los programas curriculares. Ambos tienen como objetivo principal crear condiciones favorables y proporcionar los recursos necesarios para la implementación efectiva de las propuestas curriculares en las instituciones educativas.

La convivencia escolar se refiere al clima y las relaciones que se establecen dentro de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia. Un ambiente escolar positivo y saludable es fundamental para el bienestar emocional, social y académico de todos los miembros de la comunidad educativa.

El trabajo en equipo es una práctica curricular sobre la cual existe consenso entre investigadores con relación a su relevancia entre las estrategias cooperativas que contribuyen a crear un buen clima en el aula y a mejorar el aprendizaje en cualquier tipo de tarea o contenido de enseñanza, independientemente del nivel escolar (-). Los programas de mediación entre compañeros pueden operar dentro de un programa curricular o en un salón de clase normal. Cabe mencionar dos programas de intervención relevantes: el Currículo de Resolución de Conflictos (Alzate, 2005) y el Modelo Integrado de Mejora de la Convivencia (Torrego, 2006). El primero busca lograr un sistema que contemple procesos colaborativos y conlleve al desarrollo de habilidades de la resolución de conflictos como la mediación escolar, temáticas que se trabajan independientemente de las demás asignaturas o integrándose a ellas. Este modelo utiliza estrategias como el aprendizaje colaborativo, y también busca capacitar padres, profesores y directivos. El segundo modelo actúa en tres planos educativos: un equipo de mediación, el tratamiento de los conflictos, y la elaboración democrática de normas que conlleven a la creación de un marco protector (Villalba, 2016). Es así que la convivencia escolar se basa en el respeto mutuo, la comunicación efectiva, la resolución pacífica de conflictos y la promoción de valores como la tolerancia y la inclusión (Serradell-López y Martínez-Hernández, 2017). La gestión de la convivencia escolar implica desarrollar políticas, programas y acciones que promuevan un clima escolar seguro, respetuoso y

propicio para el aprendizaje. Segura (2005) afirma que una buena empresa no es una empresa sin conflictos y una buena casa no es una casa sin conflictos, sino que la empresa y la casa buenas son, justamente, porque en ellas se resuelven bien los conflictos. De igual manera, “Conceptos como democracia, justicia, inclusión, solidaridad y dignidad deben continuar sirviendo para establecer con claridad que sí hay alternativas para conformar otro mundo mejor” (Gimeno et al., 2010).

## Gestión de Recursos

Toda planificación, asignación y administración eficiente de los recursos disponibles en la institución educativa, incluyendo el personal, el presupuesto, los materiales didácticos e instalaciones físicas, requieren de una gestión. Una gestión efectiva de los recursos es crucial para garantizar que las propuestas curriculares se implementen de manera adecuada y que se maximice el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2012). Los líderes educativos desempeñan un papel clave en la gestión de recursos, ya que deben tomar decisiones estratégicas, como también el priorizar las necesidades para optimizar el funcionamiento de la institución educativa.

La convivencia escolar y la gestión de recursos están estrechamente relacionadas y se complementan mutuamente en el contexto educativo. Es por ello que una convivencia escolar positiva y un clima favorable facilitan la utilización efectiva de los recursos disponibles, mientras que una gestión eficiente de los recursos contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad educativa. Los líderes educativos deben promover una cultura institucional que valore la convivencia escolar y la gestión de recursos como elementos fundamentales para el logro de los objetivos educativos y el desarrollo integral de los estudiantes (Torrego et al., 2017).

En resumen, la convivencia escolar y la gestión de recursos son dos aspectos esenciales en la vida de las instituciones educativas, ya que proporcionan el entorno y los medios necesarios para la implementación efectiva de las propuestas curriculares y el desarrollo integral de los estudiantes.

## MARCO CONTEXTUAL

### Dimensión del Establecimiento

<b>Nombre</b>	Colegio English College Los Ríos
<b>Directora</b>	Gloria Care Ferrada
<b>Dirección</b>	Avenida Circunvalación Sur #4855
<b>Ciudad</b>	Valdivia
<b>Provincia</b>	Valdivia
<b>Región</b>	Los Ríos
<b>Teléfono</b>	63 2 205584
<b>E- mail</b>	direccion@englishcollegelosrios.cl
<b>Naturaleza Jurídica</b>	Corporación Educacional Sin Fines de Lucro
<b>Proyección de Matrícula</b>	250 estudiantes
<b>Niveles que impartirá Año 2021</b>	Pre-Kínder, Kínder 1° 2° 3° 4° 5° 6° y 7° Año de Enseñanza Básica
<b>Jornada</b>	Mañana-Tarde

### ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS.

El establecimiento educacional English College, se encuentra ubicado en la ciudad de Valdivia, comuna de Valdivia, Región de Los Ríos. Surge como la necesidad de minimizar aquella brecha educativa en el idioma de Inglés, dada en los sectores menos favorecidos. Se concreta su fundación en el año 2017, en una “casa habitación” del Sector el Bosque, en la misma ciudad (Valdivia). Pasado el tiempo y dada la extensión de matrícula, se cambia de dirección a Av. Circunvalación #4855, donde antiguamente se habría desarrollado otro establecimiento, quedando las dependencias de este. Es así que, gracias al trabajo realizado por los sostenedores, comienza a funcionar, en la actual ubicación, el año 2019, ampliando los niveles de 1° a 3° (año 2017), para tener actualmente Educación Prebásica (Prekínder y Kinder) a 7° básico.

La estructura, es de madera revestida con estructura metálica, poseyendo un diseño completamente funcional. Posee una planta de un piso, donde se encuentran distribuidas oficinas, biblioteca, sala de clases y sala de profesores. con patio techado, áreas verdes y estacionamiento para docentes y apoderados.

La matrícula actual del establecimiento es de 289 alumnos atendidos por una dotación de 20 Docentes, 4 Asistentes de Aula, 2 Inspectoras y 6 Paradoctentes. El colegio cuenta con una moderna instalación para el desarrollo de distintas actividades: Las salas de clases poseen pizarras acrílicas. Cada alumno hace uso de su propio banco y estante para guardar sus útiles. Se cuenta con buena iluminación natural.

#### ENTORNO Y REALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO.

El Establecimiento Educacional English College, se encuentra inserto en una zona residencial, rodeado por condominios, negocios pequeños e industriales.

#### Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

<b>Función</b>	<b>Cantidad</b>
Directora	1
Jefe de UTP	1
Encargado convivencia Escolar	1
Coordinadora PIE	1
Docentes	20
Asistentes de la educación	4
Fonoaudióloga/o	1
Psicólogo/a	1
Inspectores	2
Paradoctentes	6

English College, cuenta con un total de 38 funcionarios, 289 estudiantes, contando con cursos desde pre Kínder a Séptimo Básico un curso por nivel.

Los Sellos Educativos son:

- a) English College Los Ríos es un establecimiento cuyos pilares fundamentales están basados en la fe cristiano-evangélica.
- b) English College Los Ríos es un establecimiento que trabaja para desarrollar en los y las estudiantes el idioma inglés como segunda lengua.
- c) English College es un establecimiento que requiere familias comprometidas en el proceso educativo y formativo de sus estudiantes.
- d) English College Los Ríos es una institución que, a través de sus docentes y directivos, promueve el mejoramiento continuo en los procesos de enseñanza aprendizaje para lograr la excelencia académica.
- e) English College es una institución inclusiva, destacada por un clima organizacional y convivencia interna favorable.

## PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS

Conforme a la misión del establecimiento English College Los Ríos y a las políticas educativas del país, los principios pedagógicos que sustenta su modelo son los que se indican:

Principios relacionados con la educación

- a) La formación integral de la persona es un imperativo del proceso educativo.
- b) La comunicación humana es inherente al proceso educativo.
- c) La educación favorece la relación familia-entorno-escuela.

- d) La formación de las personas debe atender los requerimientos de un mundo globalizado.
- e) La educación de calidad para todos es fundamental para el desarrollo de la sociedad.
- f) La educación debe promover un pensamiento innovador.
- g) Es vital el desarrollo del conocimiento que permita comprender, guiar y mejorar la acción educativa.
- h) Asegurar un aprendizaje integral, que otorgue valor al desarrollo de los valores, la educación física, deportes y tecnología.
- i) Educar para la paz, es fundamental para la sana convivencia.
- j) Reconocer y compartir los principios constitutivos de la educación del siglo XXI; “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a ser” y “aprender a vivir juntos”.

## ANTECEDENTES SOCIOECONOMICOS Y CULTURALES.

Los antecedentes socioeconómicos, han sido obtenidos por medio del Certificado IVE-SINAE (Indica de Vulnerabilidad Estudiantil) emitido por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), donde se extrae la siguiente información:

1.- La directora Regional que suscribe certifica lo siguiente:

- Establecimiento: ENGLISH COLLEGE LOS RÍOS
- RBD : 20567-2
- Dependencia : Particular Subvencionado
- Comuna : Valdivia

El establecimiento Educacional presenta el siguiente IVE-SINAE

NIVEL	IVE 2020
Básica	57%

## RESEÑA HISTÓRICA DEL ESTABLECIMIENTO.

El Establecimiento English College Los Ríos, es la materialización de un sueño que se origina hace muchos años atrás, en el corazón de una estudiante universitaria que veía una profunda e injusta brecha educativa en los sectores menos favorecidos y que busca su concreción para el año 2017.

Este proyecto está basado en una profunda sensibilidad social y espiritual, ya que empleará sus mayores esfuerzos en entregar una educación integral y de calidad educativa no solo a familias de clase socioeconómica media y/o alta, sino también a familias menos favorecidas.

Es así que, el Establecimiento English College Los Ríos", es un Centro Educativo gratuito y confesional, que trabaja en pos del aprendizaje de inglés en forma transversal en las asignaturas, para concretar en nuestros estudiantes una segunda lengua. Además, se ocupa en la formación académica de alto estándar disciplinar en un marco de principios y valores cristiano- evangélicos; siendo éstos el pilar fundamental que rige el accionar de sus funcionarios y educandos

## DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento elaborado, consta de cuatro áreas fundamentales, las cuales corresponden a: formación basada en competencias (saber conocer, saber ser y saber hacer), liderazgo pedagógico (establecer dirección, rediseñar la organización, gestión de la enseñanza y aprendizaje, desarrollo de personas), gestión curricular (gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes) y gestión de recursos (gestión de recursos humanos y gestión de recursos educativos).

Área	Criterios
- Formación Basada en Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
- Liderazgo Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección</li> <li>- Rediseñar la organización</li> <li>- Desarrollar personas</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)</li> </ul>
- Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>
- Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano</li> <li>- Gestión de recursos educativos</li> </ul>

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### 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 English College, de la comuna Valdivia, región XIV de Los Ríos.

### 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.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Las instrucciones y las áreas a evaluar son precisas, sugerentes y concluyentes.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Gloria Care Ferrada
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora y Sostenedora del Colegio English College.
<b>e-mail</b>	direccion@englishcollegelosrios.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	13 de diciembre 2023

- El instrumento de Diagnóstico, fue aplicado en dependencias del establecimiento un día 13 de diciembre del año 2023, al cuerpo directivo (2 integrantes) y al cuerpo docente (9 integrantes) del Colegio English College.

## ANÁLISIS DE DATOS

Los logros y dificultades han sido obtenidos por medio del documento PME (Reporte Implementación y Monitoreo), demostrándose a continuación:

### - Logros

<b>Dimensión</b>	<b>% Implemento</b>	<b>Acción</b>
Gestión Pedagógica	100%	Acompañamiento Docente
Gestión Pedagógica	100 %	Alumnos con habilidades sociales descendidas
Gestión Pedagógica	100%	Clases impartidas en Ingles
Gestión Pedagógica	100%	Talleres JEC en Ingles
Liderazgo	100%	Liderazgo Pedagógico del Equipo Directivo
Liderazgo	100%	Planificación Institucional
Convivencia Escolar	100%	Promoción de hábitos saludables
Convivencia Escolar	100%	Velada Intercultural
Convivencia Escolar	100%	Ambientes seguros y de respeto
Convivencia Escolar	100%	Espacios de análisis del desarrollo personal y social.
Convivencia Escolar	100%	Kermes Fiestas Patrias Intercultural
Gestión de Recursos	100%	Contratación de Personal

### - Dificultades

<b>Dimensión</b>	<b>% Implementación</b>	<b>Acción</b>
Liderazgo	50% a 74%	Trabajo bajo altas expectativas Pedagógicas y Administrativas

Los resultados de la aplicación del Instrumento de Diagnóstico, fueron obtenidos al analizar cada uno de los criterios (prácticas) pertenecientes a las áreas de FBC, Liderazgo, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

A continuación, se presenta la tabla de resultados obtenidos (Tabla 1), post análisis porcentual. Los datos usados para el cálculo de los valores que se demuestran a continuación, fueron:

- Número total de encuestados
- Cantidad de Criterios seleccionados por los participantes con categorización 1 a 4. A continuación se presentan los niveles de calidad.

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

<b>Áreas</b>	<b>Criterios</b>	<b>Porcentajes</b>
Formación Basada en Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 95 %</li> <li>- 90 %</li> <li>- 95 %</li> </ul>
Liderazgo Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección</li> <li>- Rediseñar la organización</li> <li>- Desarrollar personas</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 %</li> <li>- 45 %</li> <li>- 55 %</li> <li>- 50 %</li> </ul>
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 90 %</li> <li>- 85 %</li> <li>- 85 %</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano</li> <li>- Gestión de recursos educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70 %</li> <li>- 60 %</li> </ul>

Tabla 1. Resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación.

Promedio de Formación Basada en Competencias: 93.33%

Promedio de Liderazgo Pedagógico: 52.5%

Promedio de Gestión Curricular: 86.67%

Promedio de Gestión de Recursos: 65%

A modo de conclusiones generales podemos decir que:

La Formación Basada en Competencias muestra un rendimiento sólido con un promedio del 93.33%. Esto indica una buena capacidad en las áreas de saber conocer, saber ser y saber hacer.

El Liderazgo Pedagógico tiene un rendimiento promedio del 52.5%. Se observa una necesidad de mejora, especialmente en la capacidad de establecer dirección y rediseñar la organización. Al observar los datos porcentuales de PME, también observamos una baja en esta dimensión (50% a 74%) según los estándares observados en la implementación en los niveles de ejecución.

La Gestión Curricular muestra un buen rendimiento con un promedio del 86.67%. Las áreas de gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes están bien gestionadas.

La Gestión de Recursos tiene un rendimiento promedio del 65%. Se observa un margen de mejora, especialmente en la gestión de recursos educativos.

Este análisis proporciona una visión general y básica de los puntos fuertes y áreas de mejora en términos de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, lo que puede servir como base para la planificación de acciones de mejora continua en la institución educativa.

Es así que nos lleva a enfocar los esfuerzos de mejora en el liderazgo pedagógico, especialmente en el establecimiento de dirección y el rediseño de la organización para una mayor eficacia y eficiencia.

## PROPUESTAS DE MEJORAS

Las siguientes propuestas de mejoras, están orientadas en el área de Liderazgo pedagógico, ya que es en este punto, es donde se encuentra la mayor debilidad en el contexto educacional administrativo.

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable	Dimensión
Realizar reflexiones acerca de las virtudes en docentes y estudiantes.	<p>Creación de Talleres Personalizados: Diseñar talleres específicos para cada virtud destacada, brindando a los docentes la oportunidad de compartir sus experiencias, estrategias y mejores prácticas con otros miembros del equipo.</p> <p>Promover una cultura de retroalimentación positiva donde se reconozcan y celebren públicamente las virtudes y logros de los docentes.</p>	Equipo Directivo	Rediseñar la organización
Realizar cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente	<p>Invertir en tecnología moderna y adquirir recursos educativos adicionales, como libros de texto actualizados, material didáctico interactivo y herramientas de enseñanza innovadoras, para enriquecer el proceso de aprendizaje y facilitar la labor docente.</p> <p>Fomentar la colaboración entre los docentes, tanto dentro de un mismo departamento como en equipos interdisciplinarios, para compartir recursos, ideas y mejores prácticas.</p>	- Sostenedor -Equipo Directivo (Dirección y UTP)	
Generar cambios en las funciones	Distribuir equitativamente las funciones administrativas entre		

administrativas.	todo el personal docente, teniendo en cuenta su especialización, experiencia y disponibilidad. Esto puede lograrse mediante la elaboración de un plan de trabajo rotativo o la creación de equipos colaborativos para compartir responsabilidades.	Equipo Directivo	
Realizar gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución	Utilizar recursos internos, como personal experimentado y capacitado en la institución, para liderar sesiones de capacitación y compartir mejores prácticas con las nuevas contrataciones. Esto no solo aprovechará el conocimiento interno, sino que también promoverá la colaboración y el trabajo en equipo.	Equipo Directivo	
Otorgar herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación	Crear espacios físicos dedicados a la experimentación y la innovación, donde el equipo de gestión pueda probar nuevas tecnologías, metodologías y enfoques pedagógicos antes de implementarlos a gran escala en la institución. Estos laboratorios también pueden servir como centros de formación y desarrollo profesional para el personal docente.		Gestionar la Instrucción
Crear instancias que promuevan la participación del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos	Designar espacios físicos o virtuales dedicados a la colaboración entre docentes, donde puedan compartir recursos, ideas y mejores prácticas. Estos espacios pueden incluir salas de reuniones, plataformas en línea y redes sociales profesionales.	Equipo de Gestión	

Promover y Compartir desafíos académicos.	Desafiar a los docentes a participar en proyectos innovadores y desafiantes que estimulen su creatividad y promuevan el pensamiento crítico. Esto podría incluir la implementación de nuevos enfoques de enseñanza, el diseño de planes de estudio interdisciplinarios o la incorporación de tecnología en el aula.	Dirección y UTP	
Establecer prioridades en coordinación y delegación de responsabilidades	Fomentar un ambiente de trabajo donde se promueva la autonomía y la toma de decisiones entre el personal. Esto implica empoderar a los miembros del equipo para que asuman responsabilidades, tomen decisiones informadas y contribuyan activamente al logro de los objetivos institucionales.	Dirección	
Otorgar recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes	Destinar recursos financieros para la adquisición de tecnología educativa actualizada, como computadoras, tabletas, software educativo, pizarras interactivas y dispositivos de realidad virtual. Es importante garantizar que estos recursos estén disponibles en todas las aulas y sean accesibles para todos los estudiantes.  Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional para docentes y estudiantes en el uso efectivo de la tecnología educativa.	Equipo Directivo	Desarrollar Personas
Crear instancias de formación, para resolución de problemas	Integrar en los programas de formación estrategias específicas de resolución de problemas que permitan al	Convivencia Escolar	

	personal educativo abordar eficazmente situaciones desafiantes en el entorno escolar.		
Gestionar instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento.	<p>Aprovechar al máximo las instalaciones escolares para crear espacios multifuncionales que se presten a actividades recreativas. Esto podría implicar la adaptación de áreas exteriores para juegos y deportes, la habilitación de salas para eventos culturales y artísticos, y la creación de espacios de descanso y esparcimiento.</p> <p>Ampliar el espectro de actividades recreativas ofrecidas para incluir una variedad de opciones que se adapten a los intereses y preferencias de todos los miembros de la comunidad escolar. Esto podría incluir eventos deportivos, actividades artísticas y culturales, juegos de mesa, concursos, excursiones (salidas pedagógicas) y otras actividades al aire libre.</p>	Equipo de Convivencia Escolar	

## CONCLUSIÓN

El análisis de datos proporciona una visión clara de los logros y dificultades en diferentes dimensiones de la gestión educativa, como la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos.

Se destaca el sólido desempeño en la Formación Basada en Competencias, indicando una buena capacidad en áreas clave como el conocimiento, las habilidades y actitudes. Sin embargo, el Liderazgo Pedagógico muestra debilidades significativas, especialmente en el establecimiento de dirección y el rediseño organizacional.

Por otro lado, la Gestión Curricular demuestra una gestión adecuada en la pedagogía, el proceso de enseñanza-aprendizaje y el apoyo al desarrollo estudiantil, mientras que la Gestión de Recursos presenta un margen de mejora, particularmente en la gestión de recursos educativos.

Las propuestas de mejora se centran principalmente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, mediante acciones como talleres personalizados, promoción de la retroalimentación positiva, redes de colaboración entre docentes, distribución equitativa de funciones administrativas, capacitación para nuevos cargos, implementación de tecnología educativa y espacios de innovación, entre otros.

En resumen, el análisis proporciona una base sólida para la planificación de acciones de mejora continua, con un enfoque particular en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico para mejorar la eficacia y eficiencia de la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alzate, R. (2005). Resolución de conflictos: un programa para bachillerato y educación secundaria (2 tomos). Bilbao: Mensajero.

Conley, D. T. (2005). Conocimiento Universitario: Lo que realmente se necesita para que los estudiantes tengan éxito y qué podemos hacer para prepararlos. Jossey-Bass.

Echeita, G., Ainscow, M., Medina, A., & Pérez-Cañado, M. L. (2015). La inclusión educativa: Aportaciones desde un enfoque sistémico. *Revista de Educación*, 367, 118-144.

Fullan, M. (2002). El líder del cambio. *Liderazgo educativo*, 59(8), 16-20.

Gimeno, J., Fernández, M., Torres, J., Rodríguez, C., González, M. & Pérez, J. (2010). Saberes e incertidumbres sobre el currículum. Madrid: Ediciones Morata.

Lasheras, J. L. (2017). Modelo de calidad de gestión escolar: una estrategia de cambio para la mejora. Ediciones Pedagógicas.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2012). Siete afirmaciones sólidas sobre el liderazgo escolar exitoso. Colegio Nacional para el Liderazgo Escolar.

Marzano, R. J. (2003). *Qué trabajan en las escuelas: Traducir la investigación en acción*. ASCD.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). Pearson Educación.

Ruiz-Berdún, D., & Llovera, N. M. (2010). La formación por competencias en el ámbito universitario: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 7(2), 112-125.

Segura, M. (2005). *Enseñar a convivir no es tan fácil*. Bilbao: Desclée de Brower

Sergiovanni, T. J. (1992). *Liderazgo moral: Llegar al corazón de la mejora escolar*.

Serradell-López, E., & Martínez-Hernández, A. (2017). Efectos de un programa de convivencia escolar en la regulación emocional y la empatía. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 8(1), 23-35.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.)

Torrego, J. (Coord.) (2006). *Desde la mediación de conflictos en centros escolares hacia el modelo integrado de mejora de la convivencia*. En J. C. Tórrego, *Modelo integrado de mejora de la convivencia* (pp.11- 26). Barcelona: Grao.

Torrego, J. C., Mirete, A. B., & Moriana, J. A. (2006). Liderazgo distribuido y convivencia escolar. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(1), 97-109.

Villalba, J. (2016). La convivencia escolar en positivo. En *Revista Educación y Humanismo*, 18(30), 92-106. <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.18.30.1324>

Villardón-Gallego, L. (2016). *Educación emocional y convivencia en el aula*. Octaedro.)

## 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, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a 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	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

### Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

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

Dimensión: Saber Hacer

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

5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

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

## Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
3. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
4. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
5. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

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

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

Dimensión: Desarrollar personas

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

## Dimensión: Establecer dirección

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

**Área: Gestión Curricular**

## Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los				

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

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean,				

retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				
---	--	--	--	--

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

### Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya				

el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico				