



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO CHRIST SCHOOL, DE LA COMUNA DE
LA SERENA, REGIÓN DE COQUIMBO**

Candidato a magíster: Jorge Moisés Rojas San Francisco

Tutor disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	14
Diseño y aplicación del instrumento	17
Ficha de validación	18
Instrumento para diagnosticar las áreas de: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos	21
Análisis de resultados	29
Propuestas de mejora	42
Conclusión	49
Bibliografía	50
Anexos	52

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral que permita detectar fortalezas y debilidades en diferentes áreas en el colegio Christ School de La Serena. A través de la aplicación de un instrumento, se busca identificar áreas de mejora para optimizar sus procesos y elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Para llevar a cabo la investigación, se realizó un estudio de la historia, el contexto sociocultural y el proyecto Educativo Institucional. Para la recolección de datos, se aplicó un instrumento a 27 docentes para analizar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El instrumento aplicado al equipo docente evaluó varios criterios, lo que permitió detectar las áreas de mejora. Los resultados obtenidos en la investigación revelaron que las áreas de formación basada en competencias y gestión curricular son las mejores evaluadas por el equipo docente. Sin embargo, las áreas de liderazgo pedagógico y gestión de recursos son las más descendidas, revelando que existen desafíos significativos en estas áreas. En las distintas áreas se elaboraron propuestas de mejora, con el fin de fortalecer la gestión educativa, mejorar la calidad de enseñanza y el ambiente escolar.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y proponer mejoras en el Colegio Christ School de La Serena, considerando el contexto actual de la educación en Chile. Se abordarán aspectos fundamentales como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, con el fin de fortalecer la calidad educativa de la institución y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes. Esto fundamentado en evidencia que permite afirmar que un liderazgo efectivo es capaz de impactar positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, siendo un “factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares” (Leithwood, 2008; Bellei et al. 2014)

El diagnóstico se vuelve imprescindible para identificar fortalezas y áreas de mejora en el Colegio Christ School. Dicho análisis permitirá implementar estrategias específicas para potenciar la formación basada en competencias, fortalecer el liderazgo pedagógico, optimizar la gestión curricular y mejorar la asignación de recursos, garantizando así una educación de calidad.

Para desarrollar este trabajo, en el mes de diciembre del año 2024 se aplicó el instrumento a través de un formulario en formato digital, el cual fue consensuado con parte del equipo directivo y validado por el subdirector del establecimiento. Durante este período, el equipo docente realiza una evaluación de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó un análisis de cada una de las áreas, entregando propuestas y acciones de mejora, para que la institución pueda tomar decisiones y acciones destinadas a crear las mejores condiciones para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

En este informe se incluye un marco teórico que aborda aspectos relevantes para su objetivo, posteriormente el marco contextual, se describen las características de la institución. Seguido a esto, se describe y expone el instrumento utilizado, seguido

por el análisis de los resultados. Por último, se presentan propuestas de mejora basadas en los resultados obtenidos.

Marco teórico

La Real Academia Española (s.f) define el diagnóstico como: “determinación de la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas”. Haciendo una analogía en el ámbito educativo, el diagnóstico tiene el propósito de identificar a la escuela como una unidad que posee unas características particulares. Es por ello que, el diagnóstico es un proceso racional y sistemático, que parte de la observación de la realidad para describirla, analizarla, interpretarla y valorarla, que tiene como finalidad la toma de decisiones dirigidas a solucionar un problema o a mejorar una situación detectada.

El Ministerio de Educación (s.f.) señala:

La elaboración de un diagnóstico es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
(p. 2)

El diagnóstico en los establecimientos educacionales, pasa a ser hoy en día una herramienta útil para mantener o garantizar la calidad de la educación, fortaleciendo la organización educativa y sus procesos de interacción. La recolección y análisis de información acerca de una escuela, tiene el propósito de comprender y explicar hechos y procesos que suceden en la institución, orientar decisiones y mejorar la calidad del aprendizaje.

Formación basada en competencias

Massimo Baldacci señala que:

En líneas generales, la competencia profesional es la capacidad de utilizar los conocimientos para actuar con eficacia en un área determinada, en este caso en la docencia escolar. La noción de competencia se conectó luego a la capacidad de utilizar consciente y eficazmente el conocimiento en relación con contextos de uso significativos, no solo para incluir el desempeño repetitivo, sino también la solución de problemas. A partir de ahí, se suele atribuir al concepto de competencia una estructura compleja, en la que entran en relación muchos componentes que habitualmente se mantienen separados en la literatura. Este punto ya lo entendía Dewey (2000): por general, en la escuela, el conocimiento, el saber hacer y el saber pensar se cultivan por separado. El constructo de competencia conduce a reconectar estos elementos (p.20).

El foco de esta formación está en el desarrollo de competencias, entendidas éstas no como conocimientos cerrados o contenidos teóricos, sino como capacidad de movilizar, desarrollar habilidades, destrezas y estrategias para alcanzar un objetivo en un contexto particular. Las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad.

El enfoque de la formación basada en competencias se preocupa de la eficiencia y reducción de los tiempos de formación. Se destaca el rol protagónico del docente que, como guía, aporta los conocimientos y estrategias necesarias para que los estudiantes avancen. Del mismo modo, el control se pone en manos de los estudiantes que regulan y corrigen su propio proceso de aprendizaje, con el profesor como guía o mediador.

Con respecto a la formación de competencias, Sergio Tobón (2010) plantea lo siguiente:

La docencia orientada a la formación de competencias requiere la puesta en acción de la reflexión y de la autorreflexión del docente mediante el análisis, la deliberación, el debate y la interpretación en torno a las estrategias de enseñanza que se implementan para orientar el aprendizaje de los estudiantes. Esto implica revisar continuamente el plan de trabajo, las acciones emprendidas, las necesidades de los estudiantes, la orientación brindada y la mediación de recursos. De esta forma, cada profesor deja de ser un técnico y aplicador, para convertirse en un profesional autónomo que construye día a día su idoneidad mediante la búsqueda de la excelencia y el desarrollo de sus competencias (p. 250).

Los modelos de educación basados en competencias se apoyan en la priorización de los contenidos, la orientación a solucionar problemas y la financiación exclusiva de las modificaciones de los centros educativos que lleven implícita la búsqueda del rendimiento. La idea de formación basada en competencias pretende no solo articular el mundo educativo con el mundo laboral, sino superar cierta práctica educativa basada en la mera acumulación de contenidos.

Liderazgo pedagógico

En un sentido amplio, el líder es la persona que influye en los demás para lograr los objetivos planteados, ya sea en una organización o en el seno de una familia. Hasta hace algunas décadas, el concepto de liderazgo en educación, estaba asociado a la figura del director de la escuela y, en especial, con habilidades directivas orientadas a la gestión de asuntos económicos y organizativos. Con el tiempo y el impulso de innovaciones en la gestión de sistemas y en la concepción de la enseñanza y de la investigación pedagógica, se debilitaron las raíces del liderazgo, evidenciándose una disociación entre los niveles administrativo, pedagógico y académico. A pesar de la diversidad de enfoques y modos de comprender y ejercer el liderazgo escolar, la tendencia es reconocer y valorar un liderazgo centrado en el aprendizaje de los alumnos y en la mejora de la enseñanza.

María Navarro-Granados (2023), plantea:

Numerosas investigaciones e informes internacionales identifican el liderazgo educativo como el segundo factor, después de la labor docente en el aula, que más influencia tiene en la mejora del aprendizaje (Cox & Mullen, 2023; Day et al. 2009; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020; Liljenberg & Wrethander, 2023; OCDE, 2013; Safrida et al. 2023), siendo a su vez un liderazgo escolar eficaz indispensable para mejorar la equidad en la educación (Pont, Nusche & Moorman, 2008, p. 16). Más concretamente, contribuyen al éxito de sus escuelas, especialmente cuando rediseñan las condiciones que faciliten la mejora de la labor docente en el aula (Heng, Gurr & Drysdale, 2015; Meyer et al. 2023) (p.11)

El Ministerio de Educación de Chile, resalta la importancia de los liderazgos medios y plantea lo siguiente:

En los últimos años se ha hecho evidente que el liderazgo no es solo imprescindible a nivel de equipos directivos, sino también a nivel medio, donde docentes que cumplen funciones de coordinación y apoyo a los procesos pedagógicos, también pueden desarrollar liderazgos que logren tener un fuerte efecto positivo en los aprendizajes de los estudiantes. Si consideramos que la variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, es el impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al. 2006), es posible comprender cómo estos actores - docentes a cargo de proyectos, docentes a cargo de áreas estratégicas del quehacer institucional (como orientadores y encargados de convivencia escolar), o docentes que tienen a cargo jefaturas, mentorías o coordinaciones pedagógicas - tal como lo hacen los equipos directivos, ejercerán influencia sobre la acción docente en aula y, por consiguiente, en los resultados académicos de los estudiantes. La literatura internacional los denomina como cargos de liderazgo medio y tienen un rol estratégico en la mejora escolar (Leithwood, 2006). “Estos

líderes medios trabajan cotidianamente con docentes de aula y estudiantes, apoyando y proporcionando liderazgo pedagógico y formativo, además de realizar varias funciones de gestión” (Ministerio de Educación de Nueva Zelanda, 2012; en Cortez y Zoro, 2016). (p.7)

El liderazgo pedagógico es un componente esencial para el logro del éxito en el aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos. Se pone de manifiesto que la existencia de un fuerte liderazgo pedagógico contribuye al desarrollo de la enseñanza y la mejora del aprendizaje de los alumnos, a la cultura escolar de la organización, al desarrollo profesional y a la atracción de docentes con talento. Además, el liderazgo pedagógico también lleva a una mejor comprensión del rendimiento de los alumnos, a la elaboración de programas de apoyo adecuados y a una mejora de la gestión de la organización.

Gestión curricular

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017) plantean que:

La gestión, en general, se encarga de los procesos que debe llevar la organización, con el fin de articularlos y asegurar su institucionalización (Bolívar, 1997; Kotter, 2005; Uribe, 2005). Por otra parte, la gestión curricular se asocia a la definición de políticas y su implementación, el establecimiento de procedimientos y el desarrollo de determinadas prácticas. El propósito central de estos procesos es asegurar que el currículum prescrito se enseñe y aprenda adecuadamente (Volante et al., 2015).

Como parte de la función directiva, la gestión constituye el proceso para identificar, movilizar y coordinar los recursos educativos, humanos, materiales y financieros, de acuerdo con el diagnóstico del contexto en el que se encuentra la escuela, vínculo directo con los procesos de aprendizaje del alumno y su logro. Específicamente, la gestión curricular es una parte de ese proceso. La gestión curricular vista desde la gestión pedagógica, el proceso de enseñanza y aprendizaje en

el aula, y el apoyo a los estudiantes se concibe como el ofrecimiento de contextos y contenidos educativos necesarios para que los alumnos aprendan de modo significativo y puedan construir los aprendizajes esperados. Del mismo modo, ofrece oportunidades para preparar a los docentes y demás funcionarios vinculados a los procesos finales de enseñanza.

La gestión pedagógica se orienta en potenciar el aprendizaje del estudiante, en el marco de una cultura escolar participativa. Para dar cumplimiento a esto, es necesario el diseño, desarrollo y evaluación del currículum, desde la planificación de la gestión, organización de las diferentes etapas del currículum y en el plan de estudios, permitiendo oportunidades reales de aprendizajes; todo esto contextualizado en el alumnado en sus aspectos afectivos, motivacionales, cognitivos, conductuales y evaluativos. Dicha gestión debe ser inserta en una pluralidad cultural y de metodologías de aprendizaje que responda a los intereses y necesidades de un alumnado con capacidades, actitudes e intereses diversos.

Gestión de recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento (MBDLE, 2015).

Es fundamental reconocer que una de las labores más importantes en el contexto educativo es la composición de recursos institucionales que funcionen de forma armónica como un soporte para la formación de sus estudiantes. En razón de que la presencia de recursos es condición necesaria, pero no suficiente en el proceso de enseñanza, es fundamental el reconocimiento de un punto de principal interés. Se considera que, si bien el uso del concepto recursos educativos tradicionalmente ha estado centrado en el aspecto tecnológico, puesto que se refería únicamente a los medios didácticos, con el paso del tiempo, este concepto ha ido evolucionando y ha

crecido considerablemente su espectro. Es por ello que el uso de recursos combina diversas perspectivas entre las que se encuentran los medios didácticos, los diferentes agentes educativos y los espacios, entre otros.

Sobre la base de diversos conceptos, la gestión de recursos institucionales ha ocupado un lugar de interés permanente en cuanto a la generación de aportes para la mejora de instituciones educativas. Diferentes proyectos de investigación han centrado su interés en la eficacia, eficiencia y relevancia de su uso, partiendo de una situación inicial de exploración y planificación, pasando por la acción mediante la gestión de recursos hasta la evaluación de sus resultados con el fin de aportar a procesos de toma de decisiones de cara al mejoramiento institucional.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

La elaboración, validación y aplicación de instrumentos son fundamentales en una institución educativa, contribuyendo a la obtención de información objetiva y confiable sobre diferentes aspectos de la institución, permitiendo una mejora continua del sistema educativo.

La etapa de elaboración es fundamental para definir qué se quiere medir, por lo que debe considerar las características de la institución, la población y el entorno socioeconómico. A través de la validación se garantiza la calidad de una investigación, y contribuye a sustentar sus resultados. De esta forma se pueden detectar y corregir posibles sesgos o errores que podrían afectar la interpretación de los datos. El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación, Escobar y Cuevo (2008) lo definen como: “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

En conclusión, la correcta elaboración, validación y aplicación de instrumentos diagnósticos en el contexto educativo son esenciales para entender las dinámicas

internas de la institución y guiar su desarrollo. La integración de estos procesos fortalece no solo la gestión educativa, sino también el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

Marco contextual

Dependiente de la Corporación Christ School, el establecimiento de pertenencia Particular Subvencionado de carácter gratuito, está ubicado en Sector Las Compañías, Comuna de La Serena, Provincia de Elqui, Región de Coquimbo. El colegio fue fundado en el año 2005 y actualmente tiene una matrícula de 1627 estudiantes en las jornadas de mañana y tarde. Este establecimiento educacional, que partió con sus primeros estudiantes en 2005, atendía a niños y niñas desde nivel medio mayor hasta cuarto año de enseñanza básica del sector de Las Compañías, que en aquel período crecía demográficamente y demandaba oferta educativa en el sector.

El sector de Las Compañías está ubicado al norte de la ciudad de La Serena y hoy en día alberga a un 60% de la población de la comuna. En su gran mayoría, las viviendas del sector en donde está emplazado el Colegio Christ School son sociales, y su entorno carece de servicios públicos y privados o zonas de trabajo, lo que provoca que sea un sector de alta vulnerabilidad social

A pesar de las características descritas anteriormente, desde sus inicios el establecimiento ha logrado varios hitos importantes junto a la comunidad, entre ellos, con Intel Aprender realizó cursos de alfabetización digital para padres y apoderados, fue sede del Astro Day junto al Observatorio Gemini, logró destacar en primer lugar en la verbena Serenense y convertirse en sede regional de encuentros de ciencia y tecnología con el auspicio de la Secretaria Regional de Educación.

En la actualidad el colegio atiende a 1627 estudiantes del sector, convirtiéndonos en uno de los más numerosos de la región. El establecimiento presenta un índice de vulnerabilidad escolar en Enseñanza básica de un 88% y un 89% en Enseñanza media. El colegio Christ School atiende a estudiantes desde el Nivel preescolar, Educación básica y Educación media Científica humanista y Técnico profesional, con un enfoque laico, que por medio de una pedagogía afectiva y respetuosa busca formar estudiantes solidarios y responsables, que enfrenten con autonomía su consecución de estudios superiores y el campo laboral.

1.- Información Institucional

1.1.- Identificación

Nombre:	Colegio Christ School
R.B.D.:	13586-0
Ubicación:	Avda. Circunvalación Monjitas Oriente 8102, Compañía Alta
Comuna	La Serena
Provincia	Elqui
Región	Coquimbo
Dependencia	Particular subvencionado
Área	Urbana
Niveles que atiende:	Educación Parvularia: - 1º Nivel Transición - 2º Nivel Transición
	Educación Especial - 2º Nivel Transición
	Enseñanza Básica - 1º a 8º año
	Enseñanza Media Científica Humanista (1º a 4º medio) - Técnico Profesional Conectividad y Redes (3º y 4º medio)
Índice de vulnerabilidad	Enseñanza básica 88% Enseñanza media 89%

1.2.- Cursos por tipo de enseñanza

Tipo de enseñanza	N° de cursos	N° de alumnos/as
Educación especial	2	20
Educación parvularia	4	69
Educación básica	32	1077
Educación media HC	11	394
Educación media TP	2	67

1.3.- Misión

Somos un colegio científico humanista y técnico profesional que, por medio de una pedagogía afectiva y respetuosa, formamos estudiantes solidarios, responsables, para enfrentar con autonomía su consecución de estudios superiores y campo laboral.

1.4.- Visión

Ser una institución referente a nivel regional y nacional en brindar una educación afectiva a sus estudiantes para que se desenvuelvan en el desarrollo de sus estudios y campo laboral.

1.5.- Sellos Educativos

- Fomentar una enseñanza afectiva que impulsa las capacidades de sus estudiantes en un clima de respeto, armonía y seguridad.
- Enseñar y aprender en valores y actitudes, que fomenten la inclusión e integración en el desarrollo de los alumnos.

Diseño y aplicación del instrumento

El instrumento está diseñado para diagnosticar el estado actual del colegio Christ School de La Serena en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Para la elaboración del instrumento se consideraron distintos criterios evaluativos, en la que participaron las jefaturas técnicas, coordinadores de ciclo, encargado de convivencia escolar y orientadora del establecimiento. Este instrumento cuenta con 74 enunciados de prácticas establecidas por cada área, los cuales fueron evaluados por cuatro niveles de calidad.

La validación del instrumento fue realizada por el Subdirector del establecimiento Pedro Salvador Pérez Jaque, quien se ha desempeñado en distintos cargos directivos en la institución.

La aplicación del instrumento fue realizada a una muestra aleatoria simple del establecimiento, la que estaba conformada por educadoras de párvulos, docentes de Educación básica y Educación media, educadoras diferenciales y directivos. El medio utilizado para recopilar la información fue un formulario de Google, durante un periodo de diez días.

Ficha de validación



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de del colegio Christ School, de la comuna de La Serena, Región de Coquimbo

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Identificación del experto

Nombre y apellidos	PEDRO PÉREZ JAQUE
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	SUBDIRECTOR, LICENCIADO EN EDUCACIÓN, COLEGIO CHRIST SCHOOL DE LA SERENA
e-mail	pedro.perez@christschoollaserena.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Jueves 5 de diciembre de 2024

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE: FORMACIÓN BASADA EN 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.

I.- Área: Formación basada en competencias

a) Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1.- Comprende los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Demuestra habilidades de investigación, comunicación, pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1.- El docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsable en las actividades, proyectos del establecimiento y del espacio comunitario demostrando espíritu emprendedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El docente realiza acciones que generen asombro y motivación para la realización de actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II.- Área: Liderazgo pedagógico

a) 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El equipo directivo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1.- El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Desarrollar personas

Prácticas	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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

d) Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1.- El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de datos, actualizados y de fácil consulta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III.- Área: Gestión Curricular

a) Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1.- El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

b) 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV.- Área: Gestión de recursos

a) 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 médicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientado a mejorar las prácticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1.- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que permiten su adecuada organización y uso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de resultados

A continuación se presenten los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a 27 profesionales del colegio Christ School de La Serena, correspondiente a las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

I.- Área: Formación basada en competencias

Para evaluar esta área se utilizaron 17 criterios de evaluación, enfocados en saber conocer, saber hacer y saber ser.

Tabla n°1

Criterios	Escala de valoración %			
	1	2	3	4
Saber Conocer	1%	10%	35%	54%
Saber Hacer	0%	3%	31%	66%
Saber Ser	0%	7%	25%	68%

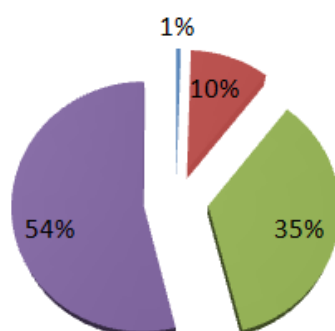
A partir de los resultados obtenidos en la tabla n°1, se puede evidenciar que la valoración por parte del equipo docente del establecimiento es satisfactoria, considerando estas como una práctica institucional arraigada y sistemática.

a) Saber Conocer: los resultados obtenidos en la investigación demuestran que el equipo docente del establecimiento tiene un buen manejo del Currículum Nacional, trabajando la transversalidad en las disciplinas que enseña, de manera progresiva de acuerdo a las características de cada grupo de curso. Podemos apreciar también a partir de los resultados obtenidos, que los docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación, rigurosidad y cuestionamiento en cuanto a las disciplinas que enseñan.

Gráfico n°1

Criterio: Saber Conocer

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

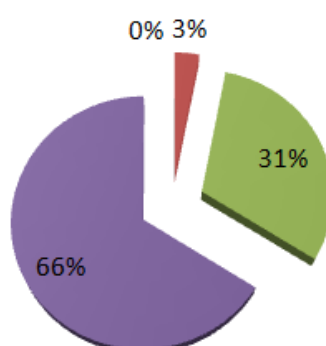


b) Saber Hacer: los resultados arrojados en la investigación demuestran que el grupo de docentes encuestados en su gran mayoría manejan diversas estrategias pedagógicas y tienen la expertiz para lograr fomentar la comprensión, la interacción crítica, la actitud positiva, la aplicación de conocimientos, la creatividad y la participación activa de sus estudiantes.

Gráfico n°2

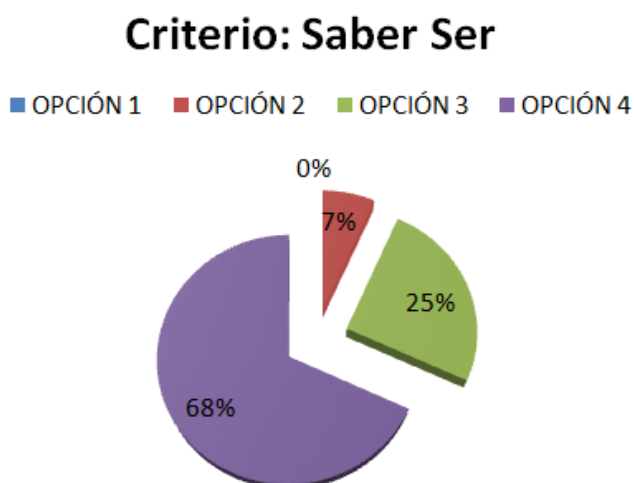
Criterio: Saber Hacer

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4



c) Saber Ser: al analizar este criterio, ha revelado resultados positivos en el desarrollo de competencias relacionados con el Saber Ser. Se observa que los docentes fomentan en los estudiantes la capacidad de trabajar con rigor y perseverancia, promoviendo la responsabilidad y la solidaridad, reflejando los valores enseñados en el plan de formación ética y valores que cuenta el establecimiento. Además, los docentes colaboran efectivamente promoviendo el respeto hacia personas e instituciones, mientras que también desarrollan en los estudiantes un sentido de reto, responsabilidad y compromiso. Por último, se destaca la habilidad de los docentes para generar asombro y motivación, lo que enriquece la experiencia educativa y potencia el aprendizaje.

Gráfico n°3



II.- Área: Liderazgo Pedagógico

Para poder analizar esta área en el establecimiento se plantearon 23 criterios evaluativos, divididos en cuatro criterios, Rediseñar la organización, Gestionar la instrucción, Desarrollar personas y Establecer dirección.

Tabla n°2

Criterios	Escala de valoración %			
	1	2	3	4
Rediseñar la organización	19%	32%	34%	15%
Gestionar la instrucción	15%	34%	36%	15%
Desarrollar personas	21%	32%	36%	11%
Establecer dirección	20%	30%	33%	17%

Los resultados obtenidos en esta área demuestran que existen falencias en el liderazgo pedagógico en el establecimiento. Se ha identificado una falta de claridad en los roles y responsabilidades. También se observan deficiencias en la planificación y desarrollo profesional del personal docente, lo que limita su capacidad para mejorar sus prácticas pedagógicas.

En conjunto, estos resultados apuntan a la necesidad de implementar mejoras significativas en el liderazgo pedagógico para potenciar el rendimiento y la cohesión en el entorno educativo.

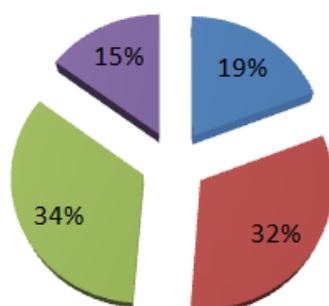
a) Rediseñar la organización: en este criterio se puede percibir mayoritariamente que las prácticas realizadas por el equipo directivo son regulares o insuficientes, careciendo de una sistematicidad y un propósito claro. La falta de reflexiones sistemáticas por parte del equipo directivo sobre las virtudes de los docentes limita la creación de oportunidades de desarrollo profesional a través de talleres o charlas efectivas. Por otro lado, el equipo directivo no mantiene una comunicación constante con los padres y apoderados del establecimiento, lo que limita su participación en el proceso educativo, fundamental para el éxito de los estudiantes. Finalmente, la falta de gestiones

adecuadas para la capacitación de nuevos cargos puede afectar la cohesión del equipo y su capacidad para responder a los desafíos educativos.

Gráfico n°1

Criterio: Rediseñar la organización

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

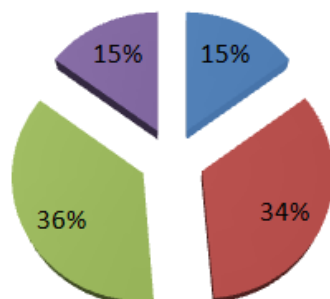


b) Gestionar la instrucción: al analizar este criterio se puede observar que las prácticas actuales son insuficientes o regulares. Los docentes consideran que el director debería fomentar desafíos académicos entre los docentes, para generar una cultura de aprendizaje colaborativo. También se evidencia la falta de estrategias eficaces por parte del equipo directivo para identificar y brindar apoyo temprano a los estudiantes con dificultades en los aprendizajes, así como en lo conductual, afectivo o social, puede perpetuar brechas en el rendimiento académico y emocional de los estudiantes, impidiendo su pleno desarrollo. Además, parte de los docentes consideran que el director no otorga espacio y solución a las inquietudes de ellos. Si este espacio no se establece adecuadamente, los educadores pueden sentirse desvalorados y desmotivados, afectando su capacidad para implementar prácticas de enseñanza efectivas.

Gráfico n°2

Criterio: Gestionar la instrucción

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

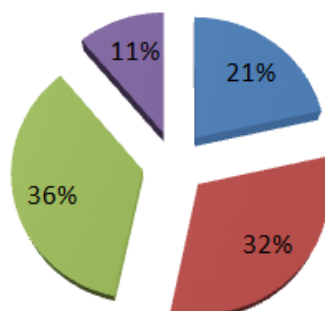


c) Desarrollar personas: al analizar los resultados, se hace evidente que la principal problemática en el establecimiento se presenta en la provisión de recursos educativos necesarios. La escasez de apoyos tanto tradicionales como tecnológicos por parte del equipo directivo limita las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, ya que estos recursos son fundamentales para diversificar y enriquecer el proceso educativo. Sin el adecuado acceso a herramientas educativas, los docentes pueden sentirse restringidos en su capacidad para implementar estrategias pedagógicas innovadoras, lo que a su vez afecta la motivación y el compromiso de los estudiantes.

Gráfico n°3

Criterio: Desarrollar personas

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

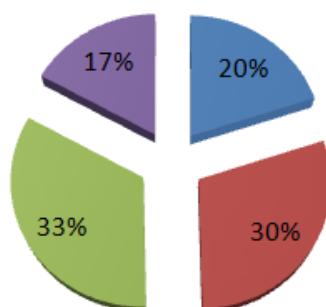


d) Establecer dirección: en este criterio, se puede observar que existen prácticas que no son continuas y no están consolidadas. La colaboración en la revisión del reglamento es clave, pero depende de su frecuencia para ser efectiva. Asimismo, se puede observar que el establecimiento no cuenta con un sistema de datos organizado y actualizado, que sería una importante herramienta de mejora.

Gráfico n°4

Criterio: Establecer dirección

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4



III.- Área: Gestión curricular

El análisis del área de Gestión curricular, se realizó a través de 17 criterios, los cuales se dividieron en tres criterios: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Tabla n°3

Criterios	Escala de valoración %			
	1	2	3	4
Gestión pedagógica	1%	6%	29%	64%
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1%	10%	29%	60%
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	19%	30%	33%	18%

En el análisis del diagnóstico sobre el área de gestión curricular, se observa que la gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula es altamente valorada por los docentes, lo que indica una implementación efectiva de estrategias de enseñanza y una adecuada planificación curricular que favorecen el entorno educativo y el rendimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, en el criterio de apoyo al desarrollo de los estudiantes, la valoración indica la existencia de áreas de mejora, relacionadas con la necesidad de fortalecer los mecanismos de apoyo individualizado y el desarrollo de habilidades socioemocionales.

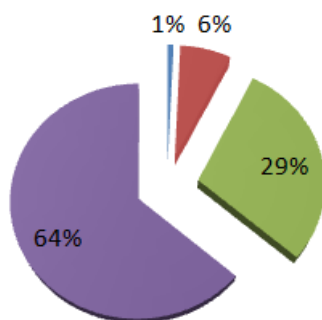
a) Gestión pedagógica: la valoración positiva de los docentes en la gestión curricular se evidencia en prácticas colaborativas por el equipo técnico pedagógico, lo cual asegura un monitoreo regular de la cobertura curricular, alineando los objetivos priorizados. Los docentes cuentan con planificaciones de clase que fortalecen el proceso de enseñanza mediante objetivos claros y estrategias didácticas que refuerzan la efectividad del proceso de enseñanza. La colaboración en la revisión de planificaciones fomenta el desarrollo profesional y atiende las necesidades estudiantiles. Además, la reflexión y análisis de resultados ayudan a evaluar el cumplimiento de objetivos y ajustar prácticas

pedagógicas. El intercambio de buenas prácticas refuerza la comunidad docente y promueve un entorno educativo de calidad centrado en el aprendizaje integral.

Gráfico n°1

Criterio: Gestión pedagógica

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

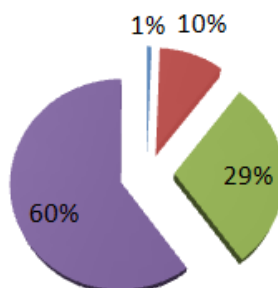


b) Enseñanza y aprendizaje en el aula: en este criterio se puede observar que los docentes resaltan positivamente las prácticas en el aula, evidenciando el compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes. Los profesores emplean diversas estrategias pedagógicas para fomentar la participación activa y el pensamiento crítico, mantienen un clima de respeto y retroalimentación continua, motivando el aprendizaje y apoyando el desarrollo personal y académico de los estudiantes.

Gráfico n°2

Criterio: Enseñanza y aprendizaje en el aula

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

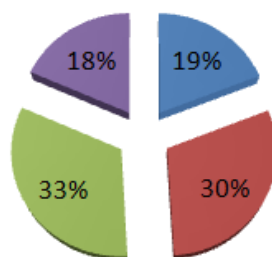


c) Apoyo al desarrollo de los estudiantes: el análisis de este criterio evidencia que existen prácticas que se deben mejorar. A pesar que el establecimiento cuenta con estrategias para apoyar a los estudiantes, estas no son suficientes o no se implementan de manera efectiva. En cuanto a las dificultades sociales, afectivas y conductuales, las estrategias de apoyo requieren un fortalecimiento para ser más efectivas y poder detectarlas de forma temprana. También se puede evidenciar. Las salidas pedagógicas y talleres para estudiantes con necesidades de refuerzo están presentes, pero podrían ser más variados y accesibles para maximizar su impacto. En general, si bien existen iniciativas valiosas, el establecimiento podría mejorar la implementación y seguimiento de estas estrategias para optimizar el desarrollo de todos los estudiantes.

Gráfico n°3

Criterio: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4



IV.- Área: Gestión de recursos

La evaluación de esta área se realizó a partir de 16 criterios, los cuales evaluaron la Gestión de recursos humanos, Gestión de recursos financieros y administrativos y Gestión de recursos humanos.

Tabla n°4

Criterios	Escala de valoración %			
	1	2	3	4
Gestión de recursos humanos	30%	29%	22%	19%
Gestión de recursos financieros y administrativos	39%	34%	19%	8%
Gestión de recursos educativos	37%	32%	11%	20%

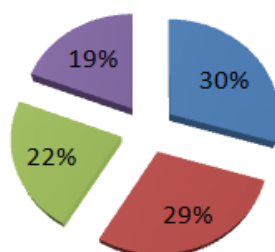
El diagnóstico revela una deficiente valoración del cuerpo docente en la gestión de recursos, lo que impacta negativamente a la institución en su funcionamiento y desarrollo. El criterio de recursos humanos, se evidencia la falta de reconocimiento al personal docente y mecanismos para lograr un bajo ausentismo laboral, lo que afecta la calidad educativa y la retención de los mejores profesionales. También se puede evidenciar que en la gestión de recursos financieros y administrativos existe una escasa inversión, lo que afecta el funcionamiento de los distintos estamentos de la institución. Finalmente, en el criterio de gestión de recursos educativos, el establecimiento no cuenta con instalaciones, material didáctico y equipamiento tecnológico adecuado para facilitar el aprendizaje de los alumnos, lo que impide la creación de un entorno de aprendizaje óptimo, afectando la calidad educativa.

a) Gestión de recursos humanos: en el análisis de este criterio, se evidencia deficiencias significativas en la gestión de recursos humanos. A pesar de que el establecimiento cuenta con un buen clima laboral, los docentes se sienten poco reconocidos y valorados por el equipo directivo, lo que provoca ausentismo laboral y sobrecarga en algunos docentes. Además la institución no cuenta con estrategias para retener a los mejores docentes y no cuenta con oportunidades de desarrollo profesional.

Gráfico n°1

Criterio: Gestión de recursos humanos

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

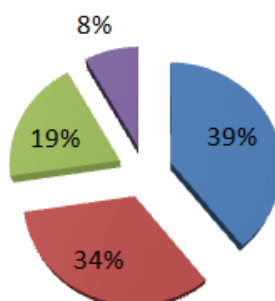


b) Gestión de recursos financieros y administrativos: El análisis del área de gestión de recursos financieros y administrativos revela una situación preocupante que impacta en el funcionamiento y el ambiente educativo. Al contar con un presupuesto deficiente, no se logran cubrir las necesidades de los distintos estamentos, perjudicando tanto a programas académicos como operativos. Además, el establecimiento no aprovecha adecuadamente los programas de apoyo externos, limitando su capacidad para avanzar en su Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento.

Gráfico n°2

Criterio: Gestión de recursos financieros y administrativos

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4

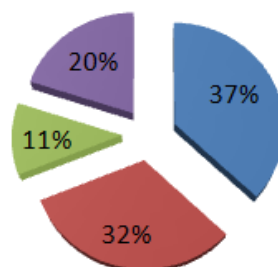


c) Gestión de recursos educativos: en este criterio se puede evidenciar en relación a los resultados obtenidos una carencia evidente de instalaciones y equipamiento adecuado para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, insuficiencia de recursos didácticos en los distintos niveles educativos y falta de recursos TIC para apoyar tanto el aprendizaje como las operaciones administrativas.

Gráfico n°3

Criterio: Gestión de recursos educativos

■ OPCIÓN 1 ■ OPCIÓN 2 ■ OPCIÓN 3 ■ OPCIÓN 4



Propuestas de mejora

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la planificación y evaluación para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando las necesidades individuales de los estudiantes y el contexto.	Diseñar un modelo de planificación que incorpore estrategias diferenciadas, teniendo en cuenta los recursos disponibles (tecnológicos, materiales, humanos) con un enfoque en la formación de valores y desarrollo de habilidades.	Unidad Técnica Pedagógica
	Capacitar al equipo docente al inicio del año escolar en técnicas de planificación diversificada para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Unidad Técnica Pedagógica
	Establecer un calendario de evaluaciones formativas que se realicen de manera regular (en forma mensual) para monitorear el progreso de los estudiantes.	Unidad Técnica Pedagógica Equipo docente
Fortalecer las competencias didácticas y pedagógicas en el equipo docente.	Implementar sesiones de intercambio de buenas prácticas de forma mensual entre docentes para compartir estrategias efectivas.	Unidad Técnica Pedagógica Equipo docente
	Organizar ferias del conocimiento donde los estudiantes presenten sus trabajos o proyectos y	Equipo docente

	demuestren sus habilidades de manera activa, al finalizar cada unidad de trabajo (interdisciplinaria).	
	Implementar tres talleres anuales de capacitación para docentes sobre estrategias didácticas innovadoras y herramientas tecnológicas que faciliten la comprensión de conceptos propios de la asignatura.	Unidad Técnica Pedagógica
	Incorporar talleres artísticos, deportivos, tecnológicos y científicos en la planificación anual, permitiendo a los estudiantes explorar diferentes formas de expresión creativa.	Unidad Técnica Pedagógica Equipo docente
Fomentar en los estudiantes un conjunto integral de valores y actitudes que promuevan el desarrollo personal y social, favoreciendo un ambiente de aprendizaje colaborativo, crítico	Implementar un plan de formación ética y valores en las asignaturas de orientación y religión, centra en los macrovalores del amor, autoestima, justicia y responsabilidad.	Unidad Técnica Pedagógica Equipo docente
	Incluir metodologías innovadoras en el aula, como el aprendizaje basado en proyectos o en el juego, que atraigan y motiven a los estudiantes.	Equipo docente

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la estructura organizativa del establecimiento, fomentando una cultura de colaboración, mejora continua y desarrollo profesional.	Establecer un plan de carrera docente a partir del mes de abril que incentive la progresión profesional.	Equipo directivo
	Crear un sistema de gestión de datos académicos que permita el análisis fácil de los resultados y la identificación de áreas de mejora.	Equipo de gestión
	Crear un calendario de supervisiones periódicas para realizar mejoras continuas	Unidad Técnica Pedagógica
	Implementar un plan estratégico de comunicación y participación familiar, con canales de comunicación efectivos (reuniones, plataformas online, comunicados, participación en presentación de proyectos, etc.) y mecanismos de feedback.	Equipo directivo
	Organizar dos talleres por semestre sobre liderazgo y gestión educativa para preparar a los docentes interesados en asumir nuevos roles.	Equipo directivo
Fortalecer el liderazgo pedagógico del equipo directivo para mejorar las prácticas de enseñanza, el apoyo a los	Realizar observaciones periódicas a las clases impartidas por los docentes, con el fin de proporcionar retroalimentación	Equipo directivo

estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes.	específica y constructiva.	
	Establecer en los consejos de profesores espacios para la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica	Director
	Implementar un sistema de identificación temprana para apoyar a los estudiantes que presenten problemas de aprendizaje, conductuales o emocionales.	Equipo directivo
	Realizar tres encuestas durante el año de clima laboral para evaluar la satisfacción y las preocupaciones de los docentes.	Director
Promover un ambiente educativo positivo y la formación continúa del personal, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje y fortalecer la identidad institucional.	Crear un repositorio digital de recursos educativos accesible para toda la comunidad escolar.	Equipo de gestión
	Establecer alianzas con universidades o instituciones de educación para la formación de los docentes.	Director
	Desarrollar un calendario anual de horario protegido para estudiantes y docentes para fomentar la integración y el sentido de identidad.	Convivencia escolar
Fortalecer la implementación y aplicación del reglamento escolar con el fin de mejorar la cultura organizacional, promoviendo el	Implementar un sistema de evaluación continua y retroalimentación sobre el reglamento vigente, utilizando	Equipo directivo

compromiso y respeto entre los miembros de la comunidad educativa	encuestas o reuniones cada dos meses para identificar áreas de mejora.	
	Establecer canales claros y efectivos de comunicación (consejos disciplinares, correo electrónico y comunicados) para informar situaciones emergentes, normativas y medidas disciplinares.	Director Inspector General

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión pedagógica a través de un monitoreo efectivo, planificación estratégica y trabajo colaborativo entre la jefatura técnica y el equipo docente.	Implementar un calendario de reuniones trimestrales donde se evalúe el avance de la cobertura curricular y se ajusten las estrategias en función de las necesidades observadas.	Unidad Técnica Pedagógica
	Establecer un sistema de pares entre docentes de forma quincenal, donde se realicen observaciones mutuas y se brinden retroalimentaciones constructivas sobre las planificaciones y su implementación, con la guía del coordinador de ciclo.	Docentes Coordinares de ciclo
	Organizar reuniones mensuales en las que se analicen los resultados de las evaluaciones y se discutan casos específicos de	Unidad Técnica Pedagógica Coordinares de

	estudiantes que requieran apoyo adicional.	ciclo
Fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la implementación de estrategias pedagógicas diversificadas, dentro de un clima de respeto y colaboración.	Implementar un sistema de observación entre pares, donde los profesores puedan observar las clases de sus colegas y proporcionar retroalimentación constructiva sobre el uso de estrategias variadas.	Unidad Técnica Pedagógica Docentes
	Crear protocolos claros y consistentes para manejar interrupciones, que sean conocidos y aplicados por todos los docentes.	Equipo directivo
	Fomentar la creación colaborativa de normas de convivencia en el aula entre profesores y estudiantes al inicio del año escolar.	Convivencia escolar
Fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes, abordando sus necesidades académicas, socioemocionales e intereses.	Implementar un sistema de seguimiento individualizado para estudiantes con dificultades, integrando información académica, socioemocional y conductual.	Equipo directivo
	Diseñar talleres extracurriculares que ofrezcan actividades desafiantes a estudiantes destacados.	Unidad Técnica Pedagógica Docentes

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer la gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento institucional y el bienestar del personal.	Implementar un programa que promueva la salud física y mental, con talleres sobre el manejo del estrés, sesiones de motivación y actividades recreativas para fomentar un ambiente de trabajo saludable.	Sostenedor Director
	Implementar un programa de reconocimiento trimestral para destacar a docentes, que fomente su compromiso y motivación.	Sostenedor Director
Optimizar la gestión de recursos financieros y administrativos para asegurar la eficiente asignación de recursos y el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional	Implementar un sistema de planificación presupuestaria, que permita revisar y ajustar el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada estamento durante el año.	Sostenedor Director
	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que favorezcan los objetivos de la institución y el desarrollo profesional docente.	Equipo directivo
Optimizar la gestión y el uso eficiente de los recursos educativos y tecnológicos para potenciar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	Implementar un sistema de evaluación continua de los recursos educativos y tecnológicos de la institución, identificando necesidades de actualización o reposición de estos.	Equipo directivo

Conclusión

El diagnóstico realizado en el colegio Christ School de La Serena, permitió obtener una visión integral del estado actual de la institución, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. A través de este análisis se pudo observar los aspectos que afectan la calidad educativa del establecimiento, como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

Los resultados revelaron que la gestión curricular y la formación basada en competencias son las áreas mejor evaluadas, destacando que algunos fundamentos curriculares están bien encaminados en fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Mientras que el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos presentan mayores desafíos, se hace necesario en estas áreas contar con un liderazgo pedagógico efectivo, como un factor diferenciador que puede impulsar significativamente el aprendizaje de los estudiantes, asegurando que las estrategias implementadas se alineen con lo descrito en la introducción de este trabajo.

El diagnóstico realizado en el colegio Christ School de La Serena, plantea varios desafíos, no solo abordar las áreas descendidas, sino también potenciar las fortalezas existentes, permitiendo a la institución avanzar hacia una educación de calidad, en un contexto educativo en constante evolución, en el cual los líderes educativos juegan un rol fundamental en la transformación de las escuelas de Chile.

Bibliografía

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership

Domínguez, M., López, E., y Cacheiro M. (2021). *Investigación e Internalización en la Formación Basada en Competencias*. Dykinson.

https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/182217?as_all=Formaci%C3%B3n_basada_en_competencias&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *En Avances en Medición*, 6, p.p. 27-36.

https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Ministerio de Educación, División Educación General (2021). *Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar*.

https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/07/POLITICA-DE-FORTALECIMIENTO_VERSION-AMPLIADA_FNL_2021.pdf

Ministerio de Educación (s.f.). *Guía Para el Diagnóstico Institucional*. Consultado el 17 de Diciembre de 2024.

https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC120091028guia_diagnostico_regular_con.pdf

Ministerio de Educación (2015). *Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.

https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/05/201511131613560.MBDLE_2015.pdf

Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño: (1 ed.)*. Dykinson.

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253474?page=11>

Real Academia Española. (s.f.). Diagnóstico. En diccionario de la lengua española. Consultado el 17 de Diciembre de 2024.

<https://dle.rae.es/diagn%C3%B3stico>

Tobón, S. (2010). *Formación y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación (3ª ed.)*. Ecoe.

[https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/69127?as_all=Formación_y_competencias: __pensamiento__ complejo,__currículo,__didáctica__y__evaluación&as_all_op=unaccesible__icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/69127?as_all=Formaci%C3%B3n_y_competencias:_pensamiento_complejo,_curr%C3%ADculo,_did%C3%A1ctica_y_evaluaci%C3%B3n&as_all_op=unaccesible&prev=as)

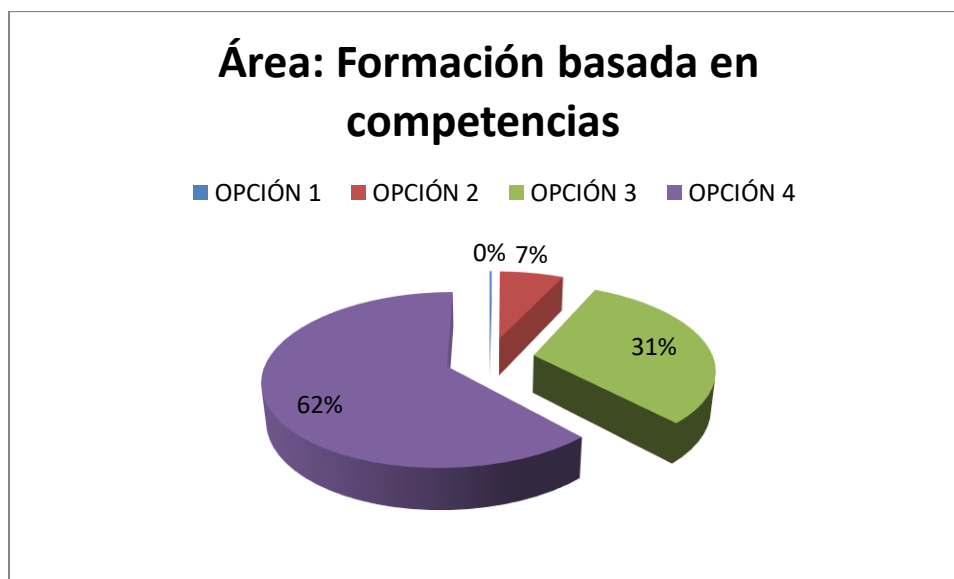
Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. *Lideres Educativos*, Informe Técnico N°5

https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf

Anexos

Resultados de instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Área: Formación basada en competencias



Saber Conocer

1. Comprende los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	3
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	14

2. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.	
OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	7
OPCIÓN 3	4
OPCIÓN 4	15

3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	12
OPCIÓN 4	13

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

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	16

5. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	14
OPCIÓN 4	12

6. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	5
OPCIÓN 3	5
OPCIÓN 4	17

7. Demuestra habilidades de investigación, comunicación, pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	0
OPCIÓN 3	12
OPCIÓN 4	15

Saber Hacer

1. El docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	15

2. El docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	17

3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	0
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	21

4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	0
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	21

5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	16

6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	17

Saber Ser

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.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	16

2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsable en las actividades, proyectos del establecimiento y del espacio comunitario demostrando espíritu emprendedor.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	18

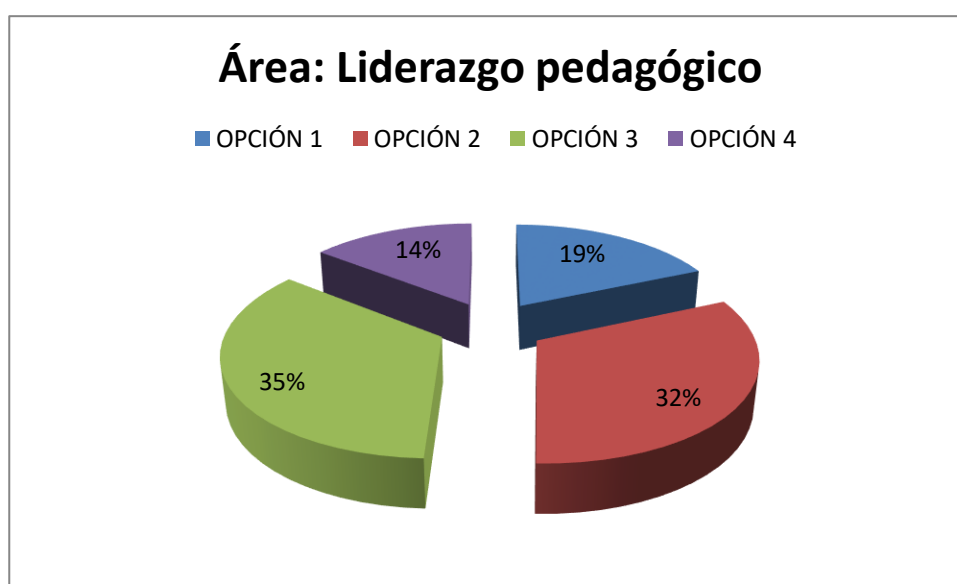
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	4
OPCIÓN 3	2
OPCIÓN 4	21

4. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	20

5. El docente realiza acciones que generen asombro y motivación para la realización de actividades.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	17

Área: Liderazgo pedagógico



Rediseñar la organización

1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas.

OPCIÓN 1	5
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	3

2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.

OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	5

3. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.

OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	11
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	4

4. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

OPCIÓN 1	5
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	3

5. El equipo directivo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.

OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	6

6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.

OPCIÓN 1	12
OPCIÓN 2	5
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	3

Gestionar la instrucción

1. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	
OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	13
OPCIÓN 4	2

2. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	
OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	12
OPCIÓN 4	5

3. 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.	
OPCIÓN 1	2
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	13
OPCIÓN 4	6

4. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	
OPCIÓN 1	3
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	5

5. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	
OPCIÓN 1	8
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	3

6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.

OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	13
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	3

7. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.

OPCIÓN 1	6
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	4

Desarrollar personas

1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

OPCIÓN 1	11
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	3
OPCIÓN 4	3

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.

OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	12
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	2

3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.

OPCIÓN 1	3
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	14
OPCIÓN 4	4

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

OPCIÓN 1	6
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	4

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

OPCIÓN 1	5
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	2

Establecer dirección

1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.

OPCIÓN 1	6
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	4

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.

OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	12

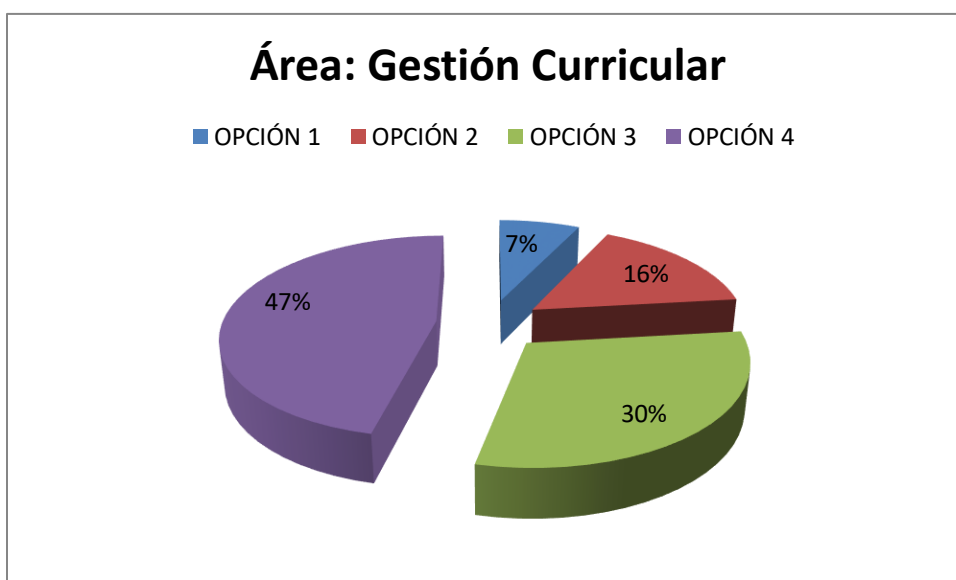
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de datos, actualizados y de fácil consulta.

OPCIÓN 1	7
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	3

4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.	
OPCIÓN 1	7
OPCIÓN 2	7
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	2

5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.	
OPCIÓN 1	6
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	2

Área: Gestión Curricular



Gestión pedagógica

1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	
OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	3
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	14

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.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	0
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	21

3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	17

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.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	3
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	15

5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	19

Enseñanza y aprendizaje en el aula

1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	16

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.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	3
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	17

3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	3
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	15

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.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	5
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	17

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.

OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	1
OPCIÓN 3	11
OPCIÓN 4	14

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.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	6
OPCIÓN 4	19

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.	
OPCIÓN 1	3
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	12
OPCIÓN 4	5

2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	
OPCIÓN 1	5
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	12
OPCIÓN 4	4

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	
OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	9
OPCIÓN 4	4

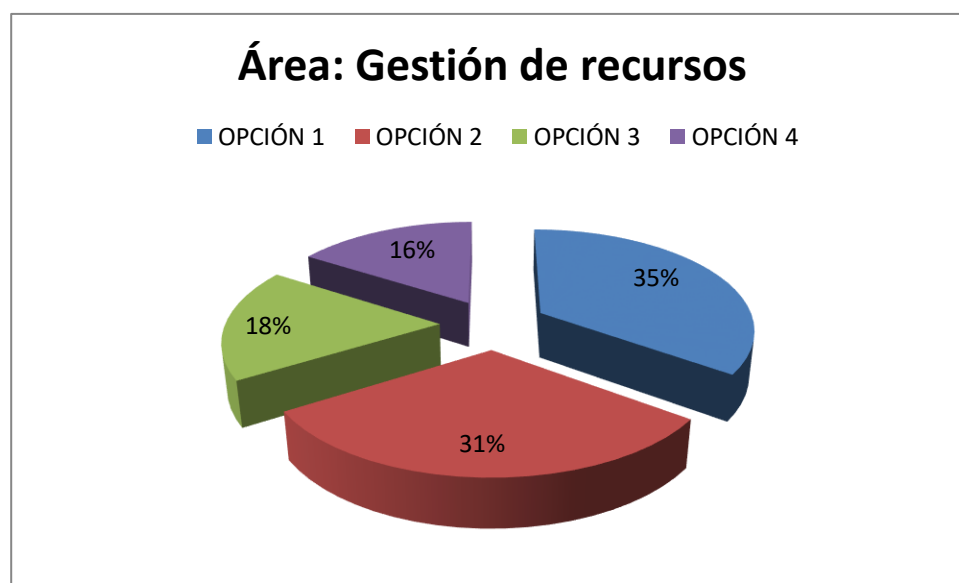
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.	
OPCIÓN 1	4
OPCIÓN 2	7
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	8

5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.	
OPCIÓN 1	10
OPCIÓN 2	7
OPCIÓN 3	5
OPCIÓN 4	5

6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.

OPCIÓN 1	5
OPCIÓN 2	11
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	4

Área: Gestión de recursos



Gestión de recursos humanos

1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de replazo en caso de licencias médicas.

OPCIÓN 1	14
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	2
OPCIÓN 4	2

2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

OPCIÓN 1	16
OPCIÓN 2	6
OPCIÓN 3	3
OPCIÓN 4	2

3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.

OPCIÓN 1	7
OPCIÓN 2	13
OPCIÓN 3	5
OPCIÓN 4	2

4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

OPCIÓN 1	7
OPCIÓN 2	4
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	8

5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

OPCIÓN 1	1
OPCIÓN 2	5
OPCIÓN 3	10
OPCIÓN 4	11

6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientado a mejorar las prácticas.

OPCIÓN 1	3
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	8
OPCIÓN 4	6

Gestión de recursos financieros y administrativos

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

OPCIÓN 1	2
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	15
OPCIÓN 4	2

2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	
OPCIÓN 1	14
OPCIÓN 2	8
OPCIÓN 3	3
OPCIÓN 4	2

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	
OPCIÓN 1	16
OPCIÓN 2	7
OPCIÓN 3	2
OPCIÓN 4	2

4. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	
OPCIÓN 1	11
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	4
OPCIÓN 4	2

5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	
OPCIÓN 1	10
OPCIÓN 2	12
OPCIÓN 3	2
OPCIÓN 4	3

Gestión de recursos educativos

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	
OPCIÓN 1	12
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	4
OPCIÓN 4	2

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que permiten su adecuada organización y uso.

OPCIÓN 1	15
OPCIÓN 2	10
OPCIÓN 3	0
OPCIÓN 4	2

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

OPCIÓN 1	0
OPCIÓN 2	2
OPCIÓN 3	7
OPCIÓN 4	18

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.

OPCIÓN 1	15
OPCIÓN 2	9
OPCIÓN 3	1
OPCIÓN 4	2

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.

OPCIÓN 1	8
OPCIÓN 2	13
OPCIÓN 3	3
OPCIÓN 4	3