



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

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL LICEO JOSÉ GREGORIO ARGOMEDO, DE LA COMUNA DE SAN
FERNANDO, REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O´HIGGINS.**

Nombre del estudiante: Jennifer Denisse Quinteros Guerrero.

Nombre del tutor disciplinar: Doris Solís.

Nombre tutor metodológico: Marlenis Martínez.

Marzo, 2024

Contenido

DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO JOSÉ GREGORIO ARGOMEDO, DE LA COMUNA DE SAN FERNANDO, REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O´HIGGINS.	1
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN.	3
MARCO TEÓRICO.....	5
¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?	5
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	6
GESTIÓN CURRICULAR.....	8
LIDERAZGO PEDAGÓGICO.	9
GESTIÓN DE RECURSOS.....	15
MARCO CONTEXTUAL.	17
RESEÑA HISTÓRICA (PEI, 2022).....	17
Contexto geográfico y sociocultural. (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022).....	18
Ideario. (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022).....	19
Puntajes en pruebas estandarizadas.	20
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	22
Características del instrumento y contexto de aplicación.....	22
Instrumento diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.	23
Forma de análisis por área.	41
PROPUESTAS DE MEJORA.	71
Observaciones generales.	72
Propuestas de mejora	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
Imágenes	81
Tablas.....	81

RESUMEN

El Liceo José Gregorio Argomedo, de la comuna de San Fernando, corresponde a un liceo innovador en prácticas educativas, instaurando de manera definitiva un modelo de aprendizaje basado en competencias, sin embargo, los resultados en pruebas estandarizadas SIMCE y PAES se encuentran disminuyendo a pesar de las innovaciones realizadas, frente a este escenario surge la pregunta, ¿cómo poder lograr mejoras en evaluaciones estandarizadas a través de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos?. Para ello se realizó una encuesta al cuerpo docente y, a través del análisis de sus respuestas, se realizaron propuestas de mejora en estas cuatro áreas de estudio que puedan ser implementadas en el establecimiento en pro de mejoras en el proceso con la finalidad de aumentar valores en pruebas estandarizadas.

INTRODUCCIÓN.

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, el solo “saber hacer” queda obsoleto, estamos frente a una sociedad que necesita comprender el mundo que le rodea, para así resolver tareas asignadas, volviendo fundamental que la persona aprenda a “saber conocer” y “saber actuar” ante la resolución de situaciones que ocurren en una sociedad en constante cambio, donde el éxito está condicionado a la calidad de un producto, por el talento de las personas, las habilidades de interrelación con el entorno y la capacidad de creatividad e innovación por parte del individuo, bajo esta necesidad de un mundo globalizado es que surge el concepto de competencias. (Freire, 2019)

Se puede inferir que una persona se considera competente cuando genera habilidades, tanto académicas, como procedimentales y sociales, que permiten que pueda desenvolverse en una determinada tarea de manera exitosa.

Son muchas las instituciones educacionales que han cambiado la forma de enseñanza enfocándose en el desarrollo de competencias en sus estudiantes, con la finalidad de contribuir con personas idóneas a la sociedad y, el Liceo José Gregorio Argomedo (LJGA), de la comuna de San Fernando, región del libertador Bernardo O'Higgins, no es la excepción a esta norma.

El Liceo José Gregorio Argomedo en diversas ocasiones ha sido pionero regional en la implementación de medidas educativas que permitan fomentar el aprendizaje en sus estudiantes, incluso durante la pandemia del SARS-COV-2, sin embargo, desde el año 2018, los puntajes obtenidos en evaluaciones estandarizadas SIMCE y PAES han ido a la baja, lo que genera preocupación en el cuerpo docente y directivo.

El SIMCE como tal tiene tres propósitos claros y definidos:

- i. Monitorear y evaluar el sistema educativo y las escuelas.*
- ii. Movilizar a las escuelas y a sus sostenedores hacia la mejora de los resultados de aprendizaje que obtienen sus estudiantes.*
- iii. Informar a la comunidad escolar, a las familias y a la opinión pública.*

(CiperChile, 2014)

En el caso de la PAES, el ex ministro de educación Raúl Figueroa mencionó:

“La PAES tendrá como objetivo evaluar competencias, es decir, tanto el ‘saber’ como el ‘saber hacer’, considerando los conocimientos de los estudiantes, pero también sus habilidades y por lo tanto su capacidad de integrar y utilizar estos conocimientos en diversos contextos”. (MINEDUC, 2022)

Los resultados obtenidos en pruebas SIMCE y PAES, junto con los indicadores de desarrollo personal y social, se utilizan para clasificar a los establecimientos de enseñanza básica y media en categorías de desempeño que permiten identificar dónde se encuentran las mayores necesidades de apoyo y así guiar la labor por parte del MINEDUC.

Estas categorías pueden ser: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente, lo que permite que cada establecimiento educativo pueda saber cómo se ubica con relación al resto, entregándole información para orientar su quehacer y robustecer su autonomía. (Libertad y Desarrollo, 2023)

El carácter controversial de las evaluaciones SIMCE y PAES incurre en su uso

mediático como rankings de establecimientos, pues no solo respalda una visión de la provisión del servicio educativo basada en el funcionamiento del mercado, se trata también de la estigmatización que sufren educadores, directivos y estudiantes de los establecimientos que obtienen bajos puntajes, los que coinciden, en gran medida, con los establecimientos de mayor vulnerabilidad. (Ortiz Cáceres, 2012)

Dado este motivo surge la pregunta, ¿Cómo LJGA puede lograr mejoras en el puntaje en pruebas estandarizadas SIMCE y PAES, utilizando un modelo pedagógico de aprendizaje basado en competencias?

Para poder responder a esta pregunta, debemos analizar como poder mejorar en cuatro (4) áreas fundamentales, las cuales son: formación basada en competencias; liderazgo pedagógico; gestión curricular; y gestión de recursos.

Para poder responder a estas interrogantes, se realizará un instrumento evaluativo diagnóstico, validado por el establecimiento educacional, el cual será implementado mediante un cuestionario online de Microsoft Forms al cuerpo docente y directivo sobre cuatro áreas fundamentales (liderazgo pedagógico, formación basada en competencias, gestión curricular y gestión de recursos), para luego realizar un análisis de estas en pro de la mejora en puntajes en instrumentos estandarizados utilizando modelo basado en competencias.

MARCO TEÓRICO

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

La real academia española (RAE) define que una competencia es:

“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. (RAE, 2023)

Se puede deducir de este concepto que una persona se considera “competente” cuando posee aptitudes que le permitan resolver determinadas tareas que le involucran. Utilizando este concepto, las competencias estarían ligadas a las habilidades que ayudan a que una persona pueda desenvolverse de manera exitosa (saber conocer y saber hacer) en una determinada tarea.

El concepto de competencias surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos (saber conocer), y las habilidades y destrezas (saber hacer), sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder situaciones, problemas y desenvolverse en el mundo (Freire, 2019)

Son muchos los autores que han tratado de definir el concepto de competencias, sin embargo, para efectos de este trabajo, la definición planteada por Freire (2019) parece la más acertada. En ella se establece que:

“La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica en un contexto determinado. Siguiendo esta línea, podemos decir que en las competencias se integran los conocimientos, procesos cognoscitivos, destrezas, habilidades, valores y actitudes en el desempeño ante actividades y problemas”. (Freire, 2019)

La enseñanza basada en competencias permite que se avance desde una enseñanza academicista y centrada en el logro de tareas, hacia la formación de una ciudadanía crítica y de profesionales competentes.

De acuerdo con el proyecto Tuning mencionado por González y Wagenaar (2003):

“Las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento, sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos”. (González Ferreras & Wagenaar, 2003)

Es decir, posee competencias quien dispone de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejercer una actividad, resolviendo los problemas de forma autónoma y flexible; colaborando, a su vez, en su entorno profesional y en la organización de un trabajo.

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

En el marco de la formación por competencias, se entiende por competencia que estas corresponden a lo idóneo, lo eficiente y cualificado que está el estudiante para

determinar situaciones problemáticas y proponer soluciones viables y efectivas dentro de la realidad de un contexto determinado, y en el proceso, articular las dimensiones afectiva-emocional (Saber Ser y Convivir); la dimensión cognoscitiva (Saber Conocer); y la dimensión procedimental (Saber Hacer).

El enfoque de formación en base a competencias pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en diversos contextos sociales y culturales, para ello, requiere que el estudiante se convierta en el protagonista de su proceso de aprendizaje, y que el docente oriente dicho proceso, convirtiéndose en un guía formativo.

Las competencias deben integrar tanto saberes, como la aplicación práctica de dichos saberes a la vida diaria en un contexto concreto, integrando de forma plena los saberes conocer; hacer; ser; y convivir, los cuales corresponden a los cuatro saberes propuestos por Delors en 1996:

Tabla 1: Saberes de Delors (1996)

Saber	Descripción de saberes (Delors, 1996)
Saber conocer	Donde habla de compaginar una cultura general amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias.
Saber hacer	En el sentido de no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio sino también a adquirir unas competencias que permitan hacer frente a situaciones imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo.
Saber convivir	Para comprender mejor al otro, al mundo, al entendimiento mutuo de diálogo pacífico y de armonía.
Saber ser	Que integra los tres anteriores y desvela los tesoros enterrados en cada persona, como por ejemplo la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicar con los demás y el carisma natural del dirigente.

Para el logro de dichos saberes, las planificaciones e instrumentos evaluativos deben estar orientados en el estudiante, considerando la diversificación del alumnado y el contexto en el cual este se encuentra, para lograr un aprendizaje significativo y el logro de las competencias propuestas.

Existen dos clases de competencias. Las competencias específicas, ligadas al conocimiento propio de cada profesión y que le dan una identidad a una ocupación; y las

competencias genéricas, las cuales son de carácter global, amplias y pueden ser desarrolladas tanto de forma transdisciplinar, como interdisciplinar, pues están enfocadas en la adquisición de habilidades y actitudes, por sobre el conocimiento del área de interés. (Tobón, 2005)

Los modelos educativos, con enfoque en competencias, deben procurar que los estudiantes desarrollen sus capacidades con plenitud, por lo que deben ser procesos organizados, requiriendo el diseño de planificaciones e instrumentos evaluativos minuciosos y una correcta gestión curricular.

GESTIÓN CURRICULAR.

La gestión curricular se refiere a:

“Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para la implementación efectiva del currículum (coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje). Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente”. (LIRMI, 2017)

En los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), la gestión del currículum se divide en tres dimensiones: Gestión Pedagógica; Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. La siguiente tabla nos muestra una descripción de cada uno de ellos (LIRMI, 2017):

Tabla 2: División gestión del currículum en planes de mejoramiento (PME)

Dimensiones	Descripción
La gestión Pedagógica	Se refiere al proceso de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los equipos técnico pedagógico y el director.
La enseñanza y aprendizaje en el aula	Corresponden a las estrategias y procedimientos utilizados o que implementan los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.
El apoyo al desarrollo de los estudiantes	Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Desde el enfoque por competencias, la planificación es considerada con uno de los papeles esenciales en la consumación de cualquier metodología educativa, pues requiere de procedimientos que garanticen calidad, relevancia y pertinencia, trazando estrategias didácticas pertinentes, y promoviendo la puesta en marcha de proyectos centrados en los educandos. (Pineda-Castillo & Ruiz-Espinoza, , 2021)

El desarrollo de las competencias en los estudiantes debe ser evaluado, para ello pueden utilizarse criterios de desempeño o indicadores de logro. Estos deben ser claros, ya que a través de ellos se obtiene información de todos los saberes esperados.

Existen diversos instrumentos evaluativos, cada uno de ellos con una estructura diferenciada, pero que comparten aspectos claves:

- (i) Tener un propósito claro
- (ii) identificar aspectos observables
- (iii) Creación de un ambiente propicio para juzgar el desempeño
- (iv) Emitir un juicio o calificación.

(Morales, Hershberger del Arenal, & Acosta, 2019)

LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

El liderazgo pedagógico se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. (Bolívar, 2010)

Se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como:

- (i) Establecer objetivos educativos
- (ii) Planificar el currículum
- (iii) Evaluar a los docentes y la enseñanza
- (iv) Promover el desarrollo profesional docente.

Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje. (Gajardo & Ulloa, 2017)

Cabe precisar que existen dos tipologías cercanas en relación con el concepto de liderazgo pedagógico. Las teorías de “liderazgo instruccional”– de origen norteamericano- y las de “liderazgo centrado en el aprendizaje” -de origen británico. (Gajardo & Ulloa, 2017)

El primer concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados.

En un intento por sistematizar las experiencias e investigaciones en liderazgo escolar, (MacBeath, Swaffield, & Frost, 2009) han propuesto cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Dichos principios son (Gajardo & Ulloa, 2017):

Tabla 3: Principios de liderazgo/aprendizaje

Principio	Descripción.
1. Centrarse en el aprendizaje como actividad.	<ul style="list-style-type: none"> (i) Implica considerar que todos en la escuela son aprendices. (ii) Que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales. (iii) Que la eficacia del aprendizaje es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden. (iv) Que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance. (v) Que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje.
2. Crear condiciones favorables para el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> (i) Implica considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad (ii) Todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje (iii) Los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje. (iv) Entornos seguros y protegidos permiten a los alumnos y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder positivamente a los desafíos. (v) Herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.
3. Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> (i) Involucra hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles (ii) Promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo. (iii) Lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas. (iv) Abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo.

	<p>(v) Hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>(vi) Extender el diálogo a nivel internacional a través de una red, tanto virtuales como presenciales.</p>
4. Compartir el liderazgo.	<p>(i) Implica la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje</p> <p>(ii) Simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de la escuela</p> <p>(iii) Alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto.</p> <p>(iv) Considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus padres.</p> <p>(v) Promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus.</p>
5. Establecer una responsabilidad común por los resultados.	<p>(i) Que involucra tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela.</p> <p>(ii) El desarrollo de un enfoque común de accountability interno como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas.</p> <p>(iii) Mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela.</p> <p>(iv) La reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales.</p> <p>(v) La incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad.</p> <p>(vi) Mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado.</p>

Diversos estudios se han focalizado en identificar prácticas de liderazgo con impacto en el aprendizaje de los estudiantes, se han descrito 14 prácticas de liderazgo, distribuidas en cuatro categorías. Dichas categorías son (Gajardo & Ulloa, 2017):

Tabla 4: Categorías prácticas de liderazgo.

Categoría	Descripción	Prácticas asociadas.
Establecer dirección	Se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas.	Construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas metas.

		expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.
Rediseñar la organización	Se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades.	Construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.
Desarrollar personas	Potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas.	Atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.	Dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

Se ha reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, a saber:

Tabla 5: Dimensiones para un liderazgo eficaz

Dimensiones liderazgo eficaz. (Gajardo & Ulloa, 2017)	
1	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado
2	Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum;
3	Establecer metas y expectativas;
4	Emplear los recursos de forma estratégica;
5	Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

Finalmente, el modelo de liderazgo instruccional desarrollado por Hallinger y Murphy en los años 80, aborda tres dimensiones del liderazgo:

Tabla 6: Dimensiones de Liderazgo

Dimensiones de Liderazgo. (Hallinger, Wang, Chen, & Li, 2015)	
Definir la misión de la escuela	Se refiere a la función del director en la determinación de las áreas en las que la escuela va a centrar sus recursos durante el año escolar. Así, las funciones asociadas son definir y comunicar las metas de la escuela.

Gestionar el programa de instrucción	Se focaliza en la coordinación y control de la instrucción y el currículum. Esta dimensión requiere que el director y otros líderes han de intervenir en la estimulación, supervisión y control de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela, por ejemplo, logrando un conocimiento profundo del programa instruccional de la escuela. Así, las tres funciones de liderazgo que implica son: supervisar y evaluar la instrucción (con foco en el desarrollo de capacidades docentes, más que en su evaluación), coordinar el currículum (asegurando su alineamiento) y monitorear el progreso de los estudiantes.
Desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo	Se relaciona con el rol crítico que juegan los líderes escolares en organizar las estructuras y procesos de trabajo. Se relaciona, además, con la idea de que las escuelas exitosas crean un “presión académica” a través del desarrollo de altos estándares y expectativas y el desarrollo de una cultura que fomenta y premia el aprendizaje y la mejora continua. Esta dimensión incorpora las siguientes funciones: la protección del tiempo de enseñanza, llevar a cabo desarrollo profesional, mantener una alta visibilidad, incentivar a los docentes, y proporcionar incentivos para el aprendizaje.

Principales dimensiones de las prácticas de liderazgo:

Tabla 7: Principales dimensiones de las prácticas de Liderazgo.

Prácticas de liderazgo para el aprendizaje. ↓	Dimensiones de un liderazgo eficaz. ↓
(Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006)	(Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009)
Establecer una dirección (visión, expectativas y metas del grupo)	Establecimiento de metas y expectativas
Desarrollar al personal	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional
Rediseñar la organización	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

En Chile, la discusión respecto del liderazgo escolar ha materializado, en los distintos instrumentos de política pública, hacia un enfoque de liderazgo pedagógico. Esto

se refleja particularmente en los “*Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*” (MINEDUC, 2014) y el “*Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*” (MINEDUC, 2015)

En esta línea, el “*Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*”, plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente.

El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que:

“El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (MINEDUC, 2015, pág. 14)

Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo (MINEDUC, 2019) :

Tabla 8: Tipos de liderazgo según MINEDUC

Tipo de Liderazgo	Descripción.
Liderazgo transformacional	Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva.
Liderazgo distribuido	El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el

	directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes.
Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional	El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. El liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
Liderazgo para la justicia social	Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades. El liderazgo, para la justicia social, comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.
Liderazgo emocional	El líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

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 de propuestas por el establecimiento.

La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a (MINEDUC, 2015)

Tabla 9: Criterios gestión de recursos materiales y financieros MINEDUC

Criterios gestión de recursos materiales y financieros MINEDUC	
(i)	El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
(ii)	El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
(iii)	El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
(iv)	El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

La dirección de un centro educativo es un elemento esencial para el correcto funcionamiento y la calidad de este. Para que un centro sea eficaz, es clave una planificación y organización estratégicas, que faciliten el uso eficiente de todos aquellos recursos educativos disponibles.

Al ser los recursos educativos el conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros utilizados en el proceso de enseñanza, podemos distinguir las dimensiones de gestión nombradas a continuación (MINEDUC, 2015):

Tabla 10: Dimensiones de gestión MINEDUC

Dimensiones de gestión	de	Descripción.
Gestión personal	del	Hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficiente calificado y motivado que favorezca el clima de aprendizaje.
Gestión recursos académicos	de	Es el conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos

	encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.
Gestión de recursos financieros	Son las políticas y procedimientos que aseguran una administración eficiente y ordenada, controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.
Gestión de recursos materiales	Es el conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Entre estos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

MARCO CONTEXTUAL.

Tabla 11: Datos Liceo José Gregorio Argomedo.

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO (PEI, 2022)	
Nombre	Liceo José Gregorio Argomedo
Dirección	Manso de Velasco 465
Comuna	San Fernando
Provincia	Colchagua
Región	Libertador General Bernardo O'Higgins
Teléfono	72- 721294
Rol Base de Datos	2453-8
Dependencia	Particular Subvencionado Gratuito diurno
Nivel de Enseñanza	Educación de Párvulos; Enseñanza Básica y Media HC
Matrícula	840 estudiantes
Promedio curso	35 estudiantes

RESEÑA HISTÓRICA (PEI, 2022)

El Liceo José Gregorio Argomedo es una institución educacional particular subvencionada gratuita de carácter científico humanista creada en 1983 por Don Roberto Silva Saavedra y su esposa, Silvia Rojas Leiton, bajo resolución N° 369 del 6 de junio. (Villa, 2023)

Este Liceo lleva por nombre a un insigne hombre de la patria, nacido en la ciudad de San Fernando, Don José Gregorio Argomedo Montero de Águila, quien participó en

el cabildo abierto del 18 de septiembre de 1810 y fue nombrado secretario de gobierno ese mismo año. Este distinguido prócer fue el encargado de redactar la primera constitución de Chile y es conocido en la región como un ejemplo de ética, calidad y devoción al servicio público. (Villa, 2023)

El 14 de diciembre de 1983 el liceo sufre un incendio que dejó su mobiliario reducido a cenizas, por lo que debieron trasladarse desde un costado de la iglesia San Agustín, a las dependencias de la avenida Manso de Velasco, lugar donde se encuentra actualmente (Resolución N° 20 en 1984) (Villa, 2023).

Desde el año 2008 la gestión directiva se encuentra a cargo de la Sra. Silvia Silva Rojas, única hija del matrimonio fundador, quien es su representante legal y se encuentra a cargo de la corporación educacional del mismo nombre (corporación educacional José Gregorio Argomedo). (Villa, 2023)

En el año 2019, la dirección del colegio es conferida al Dr. José Rodríguez Hernández, año en el que se instala un modelo pedagógico de aprendizaje basado en competencias, a través de técnicas de rigor académico y gestión de aula, sin embargo, debido a movimientos sociales y a la pandemia por Sars-Cov-2, este modelo es instaurado de forma definitiva en el año 2023. (Villa, 2023)

Contexto geográfico y sociocultural. (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022)

La institución se encuentra ubicada en la región del Libertador Bernardo O'Higgins, Provincia de Colchagua, Comuna de San Fernando, Calle Manso de Velasco N.º 465. Cuenta con un Parvulario anexo ubicado en Manso de Velasco 467 de la misma Comuna.

El Liceo Argomedo se encuentra inserto en la entrada norte de San Fernando, cuyo entorno es altamente disperso con una población cuyo nivel sociocultural y económico corresponde al medio y medio bajo. Por tal razón, la oferta educativa se enmarca en la inclusión y no discriminación.

Este Liceo recibe no solo a estudiantes San Fernandinos, también recibe a estudiantes de sectores rurales cercanos, como lo son Puente Negro, Placilla, Chimbarongo, entre otros. El liceo posee una matrícula de 840 estudiantes, de los cuales existe un 52,06% de estudiantes prioritarios, 1,15% de estudiantes pertenecientes a pueblos originarios y un 1% de estudiantes extranjeros o inmigrantes, teniendo un Índice

de vulnerabilidad del 82,7%. (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022)

Tabla 12: Datos de matrícula, I.V.E y concentración de estudiantes prioritarios LJGA.

MATRÍCULA POR NIVEL 2022	
NIVEL	NÚMERO DE ESTUDIANTES
EDUCACIÓN PARVULARIA	85
ENSEÑANZA BÁSICA	522
ENSEÑANZA MEDIA	233
TOTAL	840
INDICE DE VULNERABILIDAD Y CONCENTRACIÓN DE ESTUDIANTES PRIORITARIOS	
I.V.E.	82,7%
ESTUDIANTES PRIORITARIOS	52,06%

Ideario. (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022)

El liceo José Gregorio Argomedo se caracteriza por haber logrado la excelencia académica y promover el desarrollo integral e inclusivo, preparando académicamente y orientando a los estudiantes hacia una acertada elección vocacional para la Educación Superior.

El estudiantado idóneo de LJGA son aquellos estudiantes que aprenden a ser reflexivos y críticos, autónomos y que sepan emprender en los contextos personales, escolares y sociales, conociendo las virtudes del conocimiento científico y humanista, identificando las propias habilidades y competencias, aprendiendo a hacer trabajos en equipo de manera colaborativa, usando procedimientos para lograr objetivos personales y/o comunes, conviviendo en un ambiente justo, solidario y generoso, tanto en la comunidad escolar como en la sociedad. Para ello, posee como misión y visión (Liceo José Gregorio Argomedo, 2022):

Tabla 13: Misión y visión LJGA

IDEARIO	
VISIÓN	Ser una Institución Educacional que acoge, valora y respeta la diversidad, generando competencias para emprender y transformar el entorno natural, social y cultural.
MISIÓN	Formar y educar integralmente a la persona desde la práctica articulada con foco en los saberes (Delors, 1996), a través de la autonomía responsable y aprendizaje activo para el desarrollo de individuos reflexivos, críticos y

autónomos.

Uno de los valores más importantes en el Liceo José Gregorio Argomedo es la constante innovación para lograr una educación gratuita y de calidad en estudiantes de alta vulnerabilidad, es por lo que frecuentemente invierten recursos en pro de mejoras, recursos no solo materiales y tecnológicos, sino que también intelectuales, brindando capacitaciones a su cuerpo docente y administrativo.

La siguiente imagen muestra la organización interna del establecimiento (Liceo José Gregorio Argomedo, 2023):

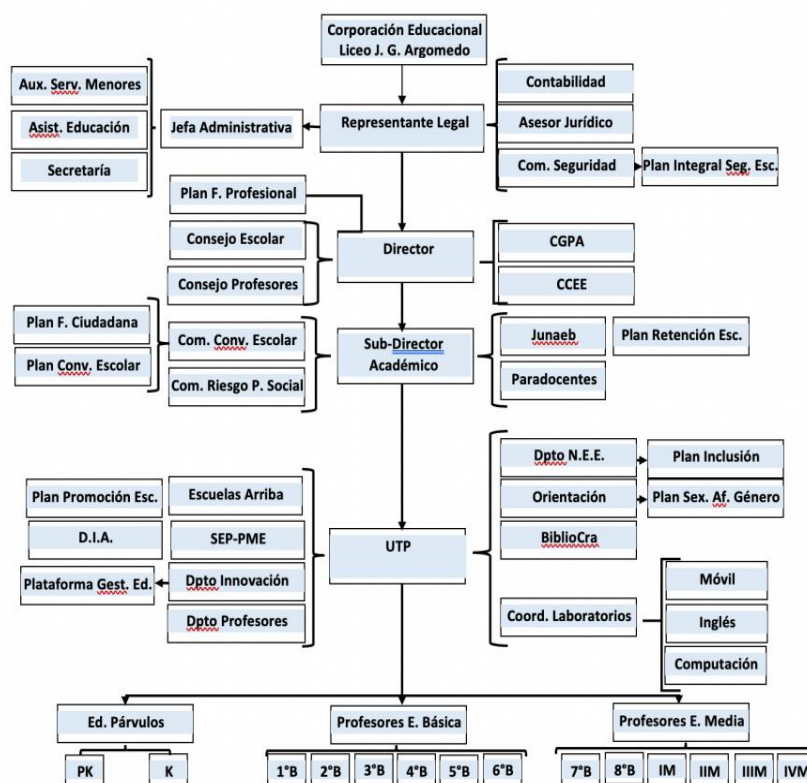


Imagen 1: Organización interna LJGA.

Puntajes en pruebas estandarizadas.

Una de las principales problemáticas que ha debido enfrentar el Liceo José Gregorio Argomedo corresponde a una disminución en los puntajes en pruebas estandarizadas SIMCE los cuales fueron analizados en la jornada de evaluación institucional a fines del año 2023 y son resumidos en las siguientes tablas:

Tabla 14: Resultados educativos SIMCE 2018-2022 LJGA

Resultados Educativos SIMCE 2018-2022 (Agencia de calidad de la educación, 2023)				
Nivel	Asignatura	Puntaje 2018	Puntaje 2022	Observación
4° básico	Lenguaje	280	230	-50 puntos. Casi 60% de estudiantes con resultados insuficientes.
	Matemáticas	262	219	-43 puntos. Casi 75% de estudiantes con resultados insuficientes
2° medio	Lenguaje	253	237	-16 puntos. Casi 56% de estudiantes con resultados insuficientes
	Matemáticas	243	235	-8 puntos. Casi 66% de estudiantes con resultados insuficientes

Tabla 15: Resultados IDPS 2018-2022 LJGA

Puntaje en cada Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS) 2018-2022 (Agencia de calidad de la educación, 2023)				
Nivel	Área	Puntaje 2018	Puntaje 2022	Observación
4° básico	Autoestima académica	74	69	-5 pts con respecto a 2018
	Clima de convivencia escolar	75	67	-8 pts con respecto a 2018
	Participación y formación ciudadana	77	70	-7 pts con respecto a 2018
	Hábitos de vida saludable.	70	64	-6 pts con respecto a 2018
2° medio	Autoestima académica	74	65	-9 pts con respecto a 2018
	Clima de convivencia escolar	75	68	-7 pts con respecto a 2018
	Participación y formación ciudadana	77	68	-9 pts con respecto a 2018
	Hábitos de vida saludable.	70	59	-11 pts con respecto a 2018

Con lo que respecta a pruebas estandarizadas PAES, la siguiente tabla muestra el puntaje promedio obtenido por los estudiantes gregorianos en cada prueba realizada, comparándolo con los puntajes obtenidos a nivel comunal, provincial, regional y nacional, observándose una diferencia considerable.

Tabla 16: Resultados PAES 2022 LJGA

Reporte de Unidad Educativa Proceso de admisión 2023 (DEMRE, 2023)							
	Promedio prueba de acceso a la educación superior					Otros	
	Competencia lectora	Competencia matemática 1 (M1)	Competencia matemática 2 (M2)	Historia y ciencias sociales	Ciencias	NEM	Ranking
LJGA	622,4	543,1	379	477,3	478,5	657,2	680,5
Comuna	651,7	550,7	412,6	496,9	498	720,6	735,8
Provincia	665,6	572,8	433	513,7	505,7	730,9	744,6
Región	647,5	560,7	426,8	501,9	502,2	717,5	734,6
Nacional	651,1	560,6	425,7	504,1	504,7	717,8	737,6

Es importante destacar que la disminución de los puntajes en pruebas estandarizadas ocurre durante la incorporación de un modelo pedagógico basado en competencias, por lo que cabe preguntarse ¿Cómo LJGA puede lograr mejoras en el puntaje en pruebas estandarizadas SIMCE y PAES, utilizando aprendizaje basado en competencias?

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Características del instrumento y contexto de aplicación.

En respuesta a la problemática de estudio, se realizó un instrumento diagnóstico enfocado en las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para ello, se utilizaron como guía instrumentos diagnósticos entregados por la Universidad Miguel de Cervantes para la elaboración de trabajos de grado, modificándose preguntas en función del contexto y la problemática de interés; también se utilizaron preguntas obtenidas del Marco para la buena gestión y liderazgo escolar; y los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, ambos archivos obtenidos directamente en páginas

de MINEDUC.

Este instrumento fue realizado mediante documento de Microsoft y fue validado por dos jefes de Unidad Técnico-Pedagógica del Liceo José Gregorio Argomedo (en conjunto) Sra. Verónica Villa, quien es jefe de unidad técnica pedagógica de enseñanza media, y la Srta. Fabiola Villablanca, quien es jefe de UTP de evaluación. (se adjunta validación del instrumento)

Para su aplicación, el instrumento fue convertido a una encuesta virtual mediante Microsoft Form, la cual fue implementada en el consejo de profesores del día 07 de marzo del año 2024 y tuvo una duración estimada de 20 minutos.

Para promover la veracidad en los resultados, la encuesta solo fue aplicada a funcionarios que llevasen más de un año de contrato en el establecimiento, dejando al margen a los funcionarios nuevos que ingresaron el presente año. Es importante destacar que esta encuesta no fue realizada por quien ejecuta este trabajo de grado con el fin de evitar apreciaciones personales que pudiesen alterar el objeto de estudio.

Dicha encuesta online fue respondida por 25 funcionarios del establecimiento, de los cuales solo tres corresponden a altos mandos ligados a las áreas de gestión curricular, y de ellos solo uno pertenece al equipo directivo del establecimiento.

Instrumento diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

Tabla 17: Escala de valores encuesta diagnóstico.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

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 de 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.

1. Área formación basada en competencia.

1.1 Dimensión saber conocer.

Tabla 18: Encuesta dimensión saber conocer.

Proceso general para evaluar: Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer, diseñar, implementar, Analizar y evaluar de los procesos educativos realizados en forma intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares. Según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas. siendo mediadores para facilitar las competencias de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				

4. Los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2 Dimensión saber ser.

Tabla 19: Encuesta dimensión saber ser

Proceso general para evaluar: Acciones del profesional, sobre como Promueve el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)				
3. Los docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
4. Los docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

5. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento.				
6. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los párvulos, según el curriculum vigente.				
7. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.				
8. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
9. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
10. Los profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo.				

1.3 Dimensión saber hacer.

Tabla 20: Encuesta dimensión saber hacer

Proceso general para evaluar: Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios, implementando estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. Los docentes son capaces de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente te-				

niendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de educación.				
3. Los docentes generan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
4. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los estudiantes y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.				
5. Los docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
6. Los docentes implementan estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
7. Los docentes generan 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				
8. Los docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				

9. Los docentes procuran la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
10. Los docentes comprueban durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
11. Los docentes ofrecen a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área Liderazgo pedagógico.

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Tabla 21: Encuesta dimensión establecer dirección

Proceso general para evaluar: Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				

3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				

2.2 Rediseñar la organización.

Tabla 22: Encuesta dimensión rediseñar la organización

Proceso general para evaluar: Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pro de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				

4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.				
6. 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.				

2.3 Desarrollo del personal.

Tabla 23: Encuesta dimensión desarrollo personal

Proceso general para evaluar: Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				

5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

2.4 Dimensión: Gestión de la instrucción

Tabla 24: Encuesta dimensión gestión de la instrucción

Proceso general para evaluar: Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. 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.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				

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.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

3. Área de gestión del currículum

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Tabla 25: Encuesta dimensión gestión pedagógica

Proceso general para evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. 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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. 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 aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Tabla 26: Encuesta dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				

6. Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los docentes 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.				
8. Los docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Tabla 27: Encuesta dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan 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 plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con				

la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión de los recursos humanos

Tabla 28: Encuesta dimensión gestión de recursos humanos.

Proceso general para evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa				

políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Tabla 29: Encuesta dimensión gestión de recursos financieros y administración

Proceso general para evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				

6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Tabla 30: Encuesta dimensión gestión de recursos educativos.

Proceso general para evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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 suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen 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 el aprendizaje de los estudiantes 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 periódicos.				

Ficha de validación

Imagen 2: Ficha de validación de instrumento trabajo de grado.



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 del Liceo José Gregorio Argomedo, de la comuna de San Fernando, región VI del Libertador Bernardo O'Higgins.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:	Grado de acuerdo
--	-------------------------

(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)	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 					✓	
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						✓
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						✓
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> 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. 						✓

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	<i>Perceptible en rigurosidad con lo planteado en objetivos</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<i>Considerar mayor precisión y reducir extensión en preguntas:</i> <i>a) Saber Poder : 2</i> <i>c) Saber Hacer : 6</i>

Corregir/apregar "como" en preguntas q "haber ser" (... tienen a su cargo responsabilidades, las que lo gran...)

Identificación del experto

Nombre y apellidos	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Verónica Villa Marchant, Jefa U. Técnicas Pedagógicas E.M.
e-mail	Fabiola.Villablanca@liceojsa.onmicrosoft.com. Veronica.Villa@liceojsa.onmicrosoft.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	4/3/24.

**Forma de análisis por área.**

Para poder realizar un análisis objetivo de cada área, se realizarán los siguientes pasos:

1. Obtención de valor promedio obtenido por cada dimensión.
2. Recopilación de las preguntas con mayor y menor puntaje por cada dimensión.
3. Análisis general e interpretaciones por áreas de interés.

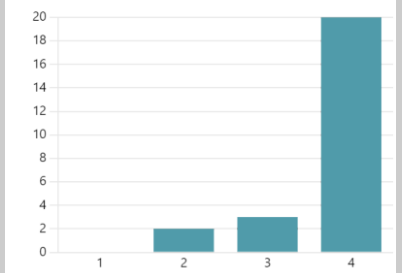
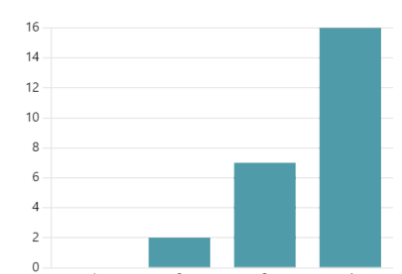
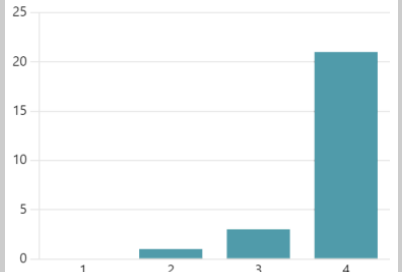
1. Área formación basada en competencias (Valor promedio de área: 3.53)**1.1 Dimensión saber conocer.**

Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer, diseñar, implementar, analizar y evaluar de los procesos educativos realizados en forma intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares. Según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas. siendo mediadores para facilitar las competencias de los estudiantes.

Tabla 31: Resultados obtenidos dimensión saber conocer.

Prácticas

Promedio Gráfico de respuestas.

<p>1. Los docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.</p>	3.72	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	0	2	2	3	3	4	19
Categoría	Frecuencia											
1	0											
2	2											
3	3											
4	19											
<p>2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.</p>	3.56	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	0	2	2	3	7	4	16
Categoría	Frecuencia											
1	0											
2	2											
3	7											
4	16											
<p>3. Los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.</p>	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	0	2	1	3	3	4	21
Categoría	Frecuencia											
1	0											
2	1											
3	3											
4	21											
<p>4. Los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.</p>	3.72	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	1	2	0	3	4	4	20
Categoría	Frecuencia											
1	1											
2	0											
3	4											
4	20											
<p>5. Los docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.</p>	3.64	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	0	2	0	3	9	4	16
Categoría	Frecuencia											
1	0											
2	0											
3	9											
4	16											

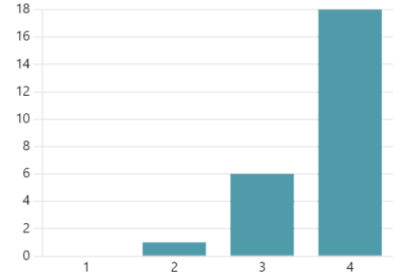
6. Los docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.	3.68	 <table border="1"> <caption>Distribution of responses for question 6</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Frequency	1	0	2	1	3	6	4	18
Score	Frequency											
1	0											
2	1											
3	6											
4	18											

Tabla 32: Preguntas de interés dimensión saber conocer.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.69 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	3	Los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña	3.80
Puntaje menor	2	Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.	3.56

Con respecto a la pregunta más descendida (pregunta n°2), esta corresponde a una interrogante que fue analizada con las expertas validadoras del instrumento evaluativo, donde se llegó a la suposición de que esta pregunta podría obtener un puntaje alto debido a lo extenso de la misma, sugiriendo su fraccionamiento, sin embargo, debido a factores espaciotemporales esta modificación no pudo ser llevada a cabo. En la práctica, paradójicamente, esta pregunta corresponde a la que menos puntaje obtuvo de la dimensión analizada, lo que puede significar un análisis crítico por parte de los encuestados a sus propias prácticas docentes.

1.2 Dimensión saber ser.

Acciones del profesional, sobre como promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.

Tabla 33: Resultados obtenidos dimensión saber ser.

Prácticas	Valor obtenido promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	1	3	7	4	17
Response Level	Frequency											
1	0											
2	1											
3	7											
4	17											
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)	3.80	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	1	3	3	4	21
Response Level	Frequency											
1	0											
2	1											
3	3											
4	21											
3. Los docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	3.80	<table border="1"> <caption>Data for Practice 3 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	0	3	5	4	19
Response Level	Frequency											
1	0											
2	0											
3	5											
4	19											
4. Los docentes desarrollan en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.	3.56	<table border="1"> <caption>Data for Practice 4 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	0	3	11	4	14
Response Level	Frequency											
1	0											
2	0											
3	11											
4	14											
5. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento.	3.68	<table border="1"> <caption>Data for Practice 5 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	2	3	4	4	19
Response Level	Frequency											
1	0											
2	2											
3	4											
4	19											

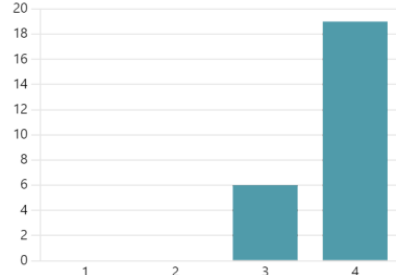
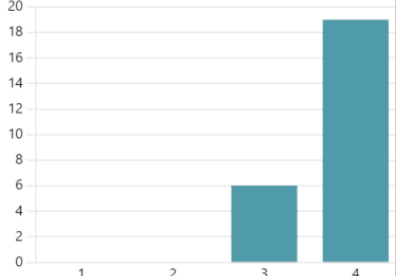
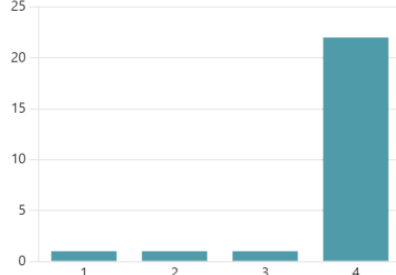
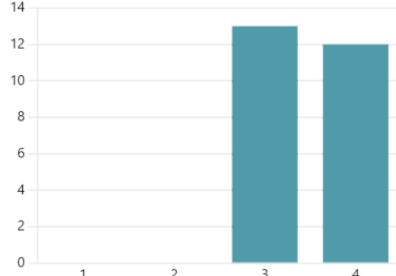
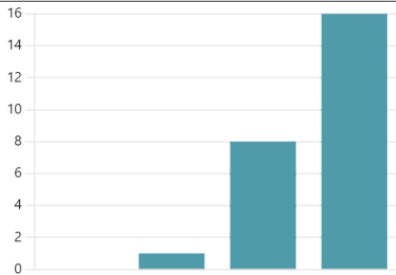
6. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los estudiantes, según el currículo vigente.	3.76	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	6	4	19
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	6											
4	19											
7. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.	3.76	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	6	4	19
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	6											
4	19											
8. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.	3.76	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	1	2	1	3	1	4	22
Rating	Count											
1	1											
2	1											
3	1											
4	22											
9. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.	3.48	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	13	4	12
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	13											
4	12											
10. Los profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo.	3.60	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	1	3	8	4	15
Rating	Count											
1	0											
2	1											
3	8											
4	15											

Tabla 34: Preguntas de interés dimensión saber ser.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.31 pts.				
Criterio de análisis	de	N°	Pregunta	Valor obtenido

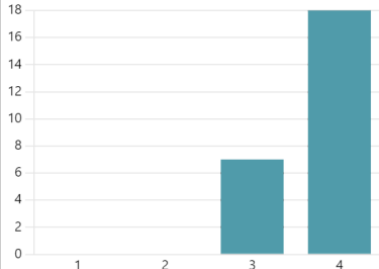
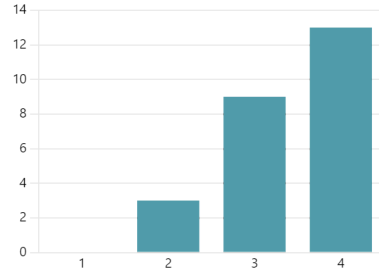
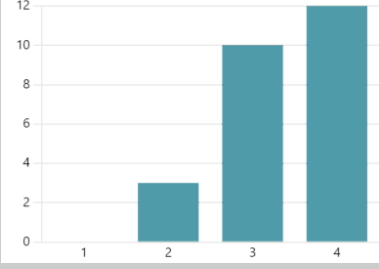
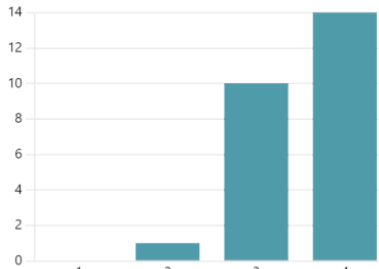
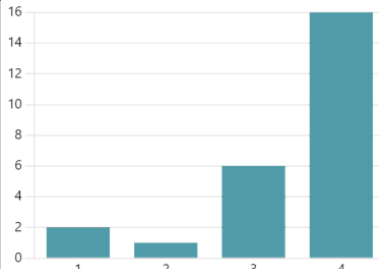
Puntaje mayor	2	El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)	3.80
	3	Los docentes desarrollan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	3.80
Puntaje menor	9	Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.	3.48

1.3 Dimensión saber hacer.

Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo, preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios, implementando estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.

Tabla 35: Resultados obtenidos dimensión saber hacer.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1 Los docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.	3.60	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	1	3	8	4	16
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	1											
3	8											
4	16											
2 Los docentes son capaces de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de educación.	3.84	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	0	3	4	4	21
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	0											
3	4											
4	21											

<p>3 Los docentes generan en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos</p>	3.72	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	0	3	7	4	17
Categoría	Conteo											
1	0											
2	0											
3	7											
4	17											
<p>4 El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los estudiantes y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.</p>	3.40	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	3	3	9	4	13
Categoría	Conteo											
1	0											
2	3											
3	9											
4	13											
<p>5 Los docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p>	3.36	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	3	3	10	4	12
Categoría	Conteo											
1	0											
2	3											
3	10											
4	12											
<p>6 Los docentes implementan estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes</p>	3.52	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	1	3	10	4	14
Categoría	Conteo											
1	0											
2	1											
3	10											
4	14											
<p>7 Los docentes generan 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</p>	3.44	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	2	2	1	3	6	4	16
Categoría	Conteo											
1	2											
2	1											
3	6											
4	16											

tomar decisiones razonadas													
8	Los docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.	3.56	<table border="1"> <caption>Data for Item 8 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	2	3	7	4	16
Rating	Frequency												
1	0												
2	2												
3	7												
4	16												
9	Los docentes procuran la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Item 9 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	1	3	7	4	17
Rating	Frequency												
1	0												
2	1												
3	7												
4	17												
10	Los docentes comprueban durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.	3.80	<table border="1"> <caption>Data for Item 10 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	0	3	5	4	20
Rating	Frequency												
1	0												
2	0												
3	5												
4	20												
11	Los docentes ofrecen a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.	3.56	<table border="1"> <caption>Data for Item 11 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	1	3	9	4	15
Rating	Frequency												
1	0												
2	1												
3	9												
4	15												

Tabla 36: Preguntas de interés dimensión saber hacer.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.59 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	2	Los docentes son capaces de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente teniendo	3.84

		como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de educación.	
Puntaje menor	5	Los docentes incorporan en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.	3.36

1.4 Análisis general área formación basada en competencias.

En el caso de LJGA, los docentes contratados son especialistas en sus áreas, por lo que la mayoría posee un buen manejo del currículum nacional y de los planes de estudio, sin embargo, no se encuentran completamente familiarizados con el concepto de competencias y modelo de Aprendizaje Basado en Competencias (ABC), concepto relativamente reciente en el establecimiento y aún está siendo objeto de entendimiento por parte del cuerpo educativo.

Esta falta de plena comprensión por parte de los profesionales podría explicar que, aunque muchos de los académicos de LJGA intentan, y/o logran, resolver de manera autónoma situaciones emergentes, puedan equivocarse, por lo que prefieran consultar este tipo de circunstancias con sus superiores, con el fin de evitar tomar decisiones erradas que puedan transgredir reglamentos internos del establecimiento y/o códigos laborales. Este actuar permite que estamentos superiores puedan estar al tanto de situaciones que puedan alterar los procesos educativos, sin embargo, puede generar una menor percepción de autonomía docente frente a sus superiores.

2. Área Liderazgo pedagógico. (Valor promedio de área: 3.64)

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.

Tabla 37: Resultados obtenidos dimensión establecer dirección.

Prácticas

Valor

Gráfico de respuestas.

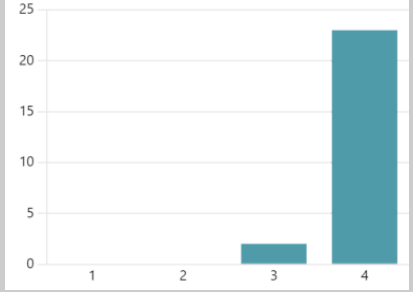
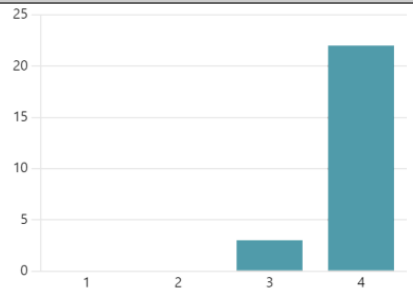
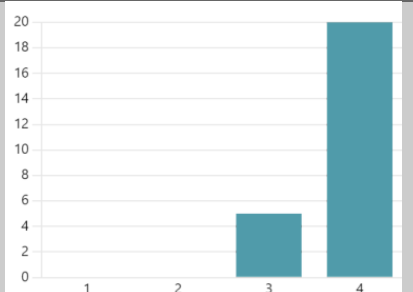
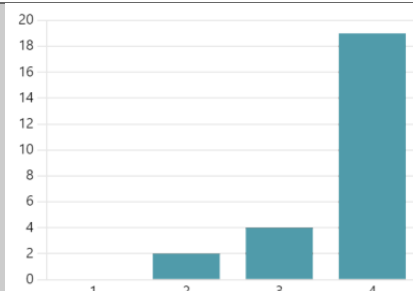
promedio.												
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	3.92	 <table border="1"> <caption>Data for Item 1</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	2	4	23
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	2											
4	23											
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	3.88	 <table border="1"> <caption>Data for Item 2</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	3	4	22
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	3											
4	22											
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.	3.80	 <table border="1"> <caption>Data for Item 3</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	0	3	5	4	20
Rating	Count											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.	3.60	 <table border="1"> <caption>Data for Item 4</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	2	3	6	4	17
Rating	Count											
1	0											
2	2											
3	6											
4	17											
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.	3.68	 <table border="1"> <caption>Data for Item 5</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	2	3	4	4	19
Rating	Count											
1	0											
2	2											
3	4											
4	19											

Tabla 38: Preguntas de interés dimensión establecer dirección.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.78 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	2	El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	3.92
Puntaje menor	4	El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.	3.60

2.2 Dimensión rediseñar la organización.

Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.

Tabla 39: Resultados obtenidos dimensión rediseñar la organización.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.	3.52	<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de respuestas para la práctica 1</caption> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Número de respuestas	1	0	2	4	3	4	4	17
Valor	Número de respuestas											
1	0											
2	4											
3	4											
4	17											
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pro de la eficacia colectiva y mejora continua.	3.52	<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de respuestas para la práctica 2</caption> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Número de respuestas	1	0	2	4	3	4	4	17
Valor	Número de respuestas											
1	0											
2	4											
3	4											
4	17											

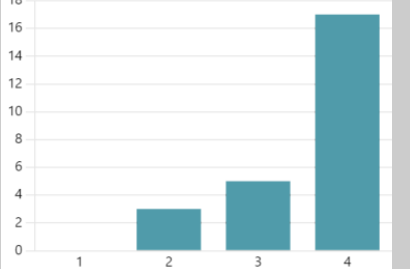
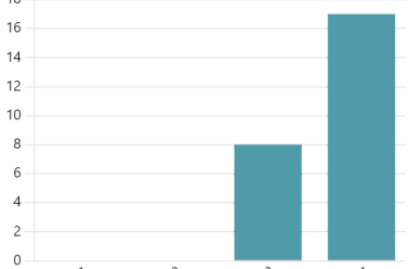
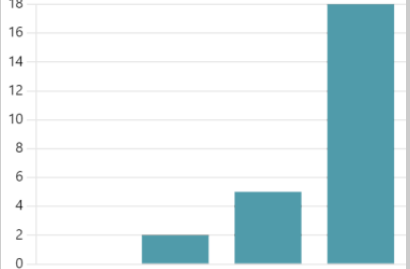
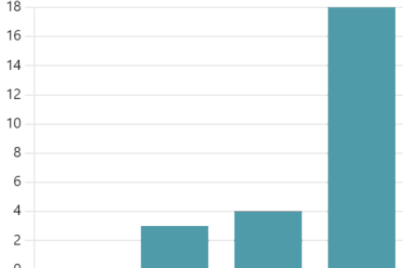
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.	3.56	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	3	3	5	4	17
Categoría	Valor											
1	0											
2	3											
3	5											
4	17											
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	0	3	8	4	17
Categoría	Valor											
1	0											
2	0											
3	8											
4	17											
5. El equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.	3.64	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	2	3	5	4	18
Categoría	Valor											
1	0											
2	2											
3	5											
4	18											
6. 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.	3.60	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	3	3	4	4	18
Categoría	Valor											
1	0											
2	3											
3	4											
4	18											

Tabla 40: Preguntas de interés dimensión rediseñar la organización.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.59 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	5	El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.	3.68
Puntaje menor	1	El equipo directivo desarrolla e implementa una	3.52

	política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.	
2	El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pro de la eficacia colectiva y mejora continua.	3.52

2.3 Dimensión desarrollo del personal.

Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje

Tabla 41: Resultados obtenidos dimensión desarrollo del personal.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	3.48	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	2	2	2	3	3	4	18
Response Level	Frequency											
1	2											
2	2											
3	3											
4	18											
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Frequency	1	0	2	2	3	5	4	18
Response Level	Frequency											
1	0											
2	2											
3	5											
4	18											

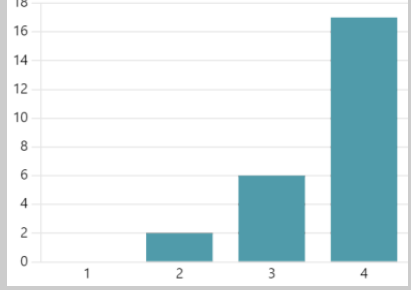
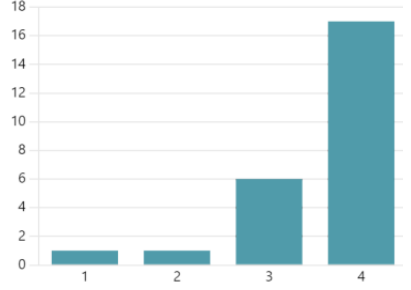
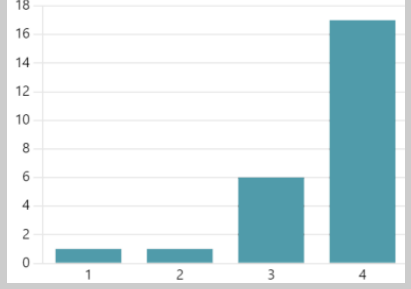
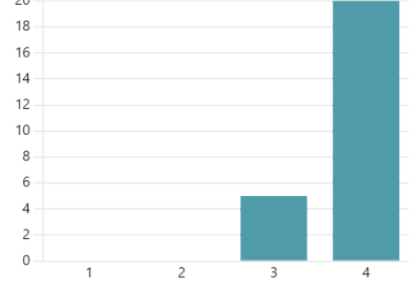
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	3.60	
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.	3.56	
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.	3.56	
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	3.80	

Tabla 42: Preguntas de interés dimensión desarrollo del personal.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.61 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	6	El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	3.80
Puntaje menor	1	El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de	3.48

	docentes y asistentes de la educación.	
--	--	--

2.4 Dimensión gestión de la instrucción

Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Tabla 43: Resultados obtenidos dimensión gestión de la instrucción

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. 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.	3.68	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	1	2	2	3	4	4	19
Rating	Number of Responses											
1	1											
2	2											
3	4											
4	19											
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.	3.72	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	2	3	3	4	20
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	2											
3	3											
4	20											
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	3.56	<table border="1"> <caption>Data for Practice 3 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	2	3	7	4	16
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	2											
3	7											
4	16											
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Practice 4 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	1	2	1	3	4	4	19
Rating	Number of Responses											
1	1											
2	1											
3	4											
4	19											

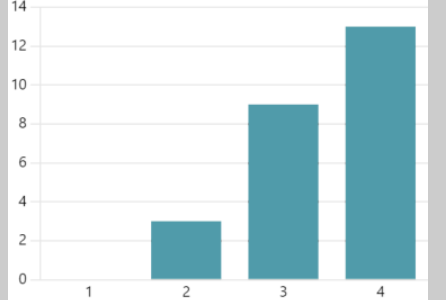
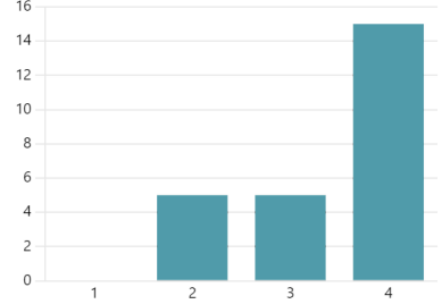
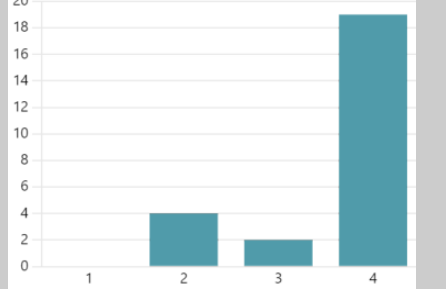
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	3.40	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Frecuencia	1	0	2	3	3	9	4	13
Respuesta	Frecuencia											
1	0											
2	3											
3	9											
4	13											
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.	3.40	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Frecuencia	1	0	2	5	3	5	4	15
Respuesta	Frecuencia											
1	0											
2	5											
3	5											
4	15											
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.	3.60	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Frecuencia	1	0	2	4	3	2	4	19
Respuesta	Frecuencia											
1	0											
2	4											
3	2											
4	19											

Tabla 44: Preguntas de interés dimensión desarrollo del personal.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.57 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	2	El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.	3.72
Puntaje menor	5	El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	3.40
	6	El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los	3.40

		aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	
--	--	--	--

2.5 Análisis general área liderazgo pedagógico.

Uno de los aspectos que caracteriza a LJGA es que constantemente se realizan revisiones a su proyecto educativo y reglamento interno de convivencia escolar, todas ellas gestionadas por el equipo directivo durante evaluación institucional, lo que genera instancias de diálogo entre diversos actores. También se coordinan constantemente reuniones entre el equipo directivo con C.G.P.A (centro general de padres y apoderados) y C.C.E.E (consejo escolar) en pro del mejoramiento en los procesos de enseñanza/aprendizaje en la escuela.

Sin embargo, en la encuesta realizada se ahonda que, aunque el equipo directivo intenta promover una cultura escolar diversificada, faltan políticas inclusivas, especialmente las ligadas a las áreas retención de personal y mejoras en el aprendizaje de estudiantes con conductas disruptivas y necesidades educativas especiales.

Otro punto descendido corresponde a las interrupciones realizadas por el equipo directivo durante el desarrollo de clases, es importante destacar que, en el caso de los estudiantes gregorianos, estos tienen prohibido el uso de celulares durante el horario de clases, sin embargo, el problema radica en el uso de redes sociales institucionales docentes (grupo de WhatsApp institucional y/o correo electrónico) durante el horario de clases, lo que genera distracciones en el profesorado, quien debe informar y estar atento ante posibles situaciones emergentes informadas a través de este medio.

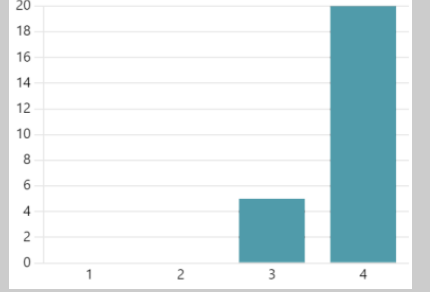
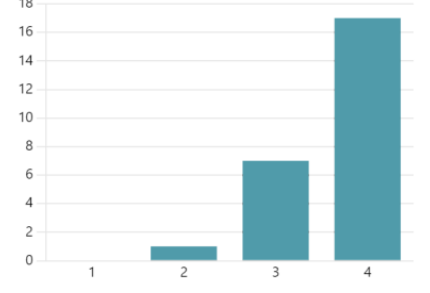
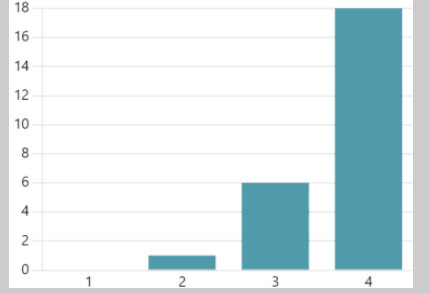
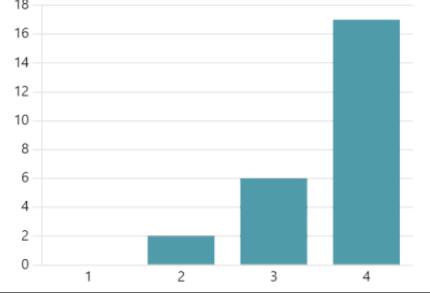
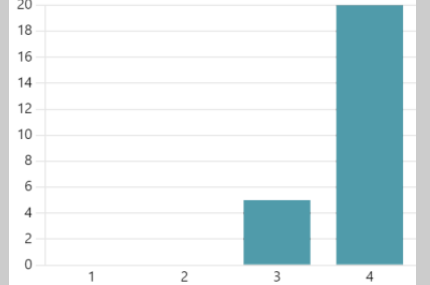
3. Área de gestión del currículum. (Valor promedio de área: 3.65)

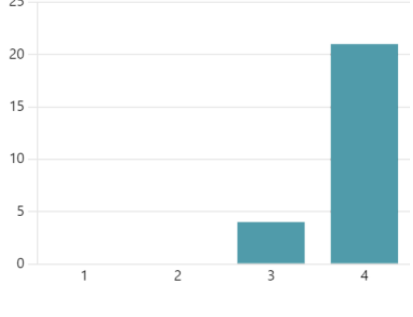
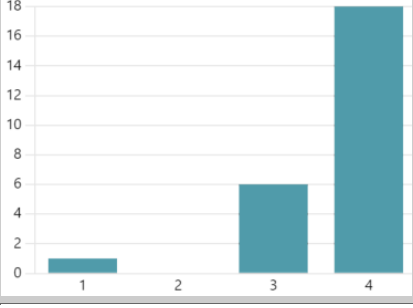
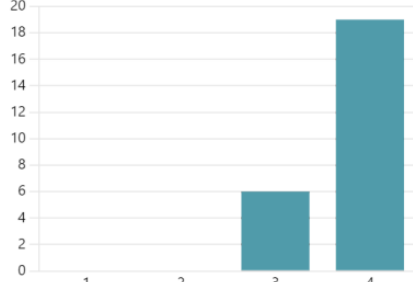
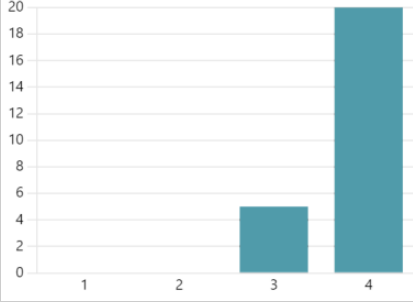
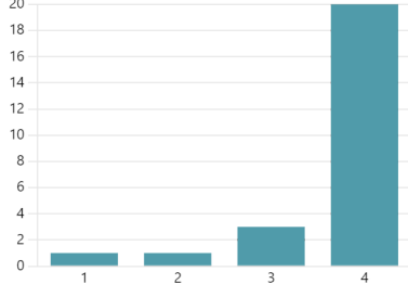
3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 45: Resultados obtenidos dimensión gestión pedagógica.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.
-----------	-----------------	------------------------

1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	0	3	5	4	20
Categoría	Valor											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).	3.64	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	1	3	7	4	17
Categoría	Valor											
1	0											
2	1											
3	7											
4	17											
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	1	3	6	4	18
Categoría	Valor											
1	0											
2	1											
3	6											
4	18											
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	3.60	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	2	3	6	4	17
Categoría	Valor											
1	0											
2	2											
3	6											
4	17											
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	0	3	5	4	20
Categoría	Valor											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3.84	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	0	3	4	4	21
Categoría	Conteo											
1	0											
2	0											
3	4											
4	21											
7. 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.	3.64	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	0	3	6	4	18
Categoría	Conteo											
1	1											
2	0											
3	6											
4	18											
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3.76	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	0	3	6	4	19
Categoría	Conteo											
1	0											
2	0											
3	6											
4	19											
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	0	2	0	3	5	4	20
Categoría	Conteo											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	1	3	3	4	20
Categoría	Conteo											
1	1											
2	1											
3	3											
4	20											

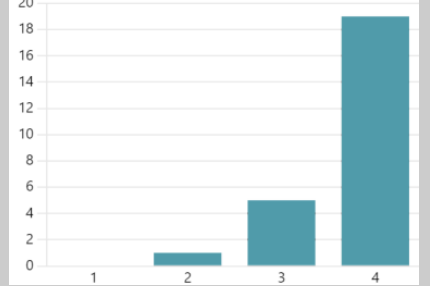
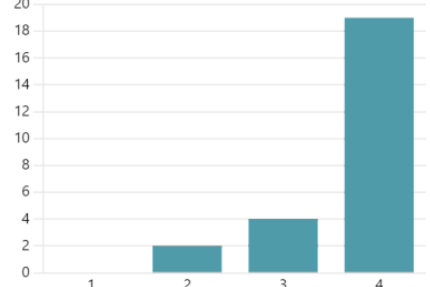
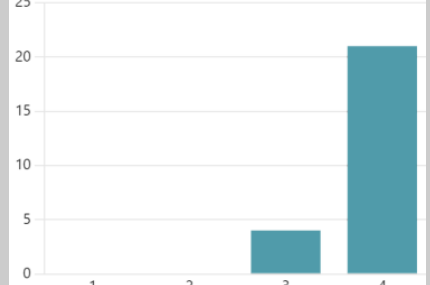
11.El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	3.72	 <table border="1"> <caption>Data for Item 11</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	1	3	5	4	19
Categoría	Valor											
1	0											
2	1											
3	5											
4	19											
12.El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	3.68	 <table border="1"> <caption>Data for Item 12</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	2	3	4	4	19
Categoría	Valor											
1	0											
2	2											
3	4											
4	19											
13.El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	3.84	 <table border="1"> <caption>Data for Item 13</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	0	3	4	4	21
Categoría	Valor											
1	0											
2	0											
3	4											
4	21											

Tabla 46: Preguntas de interés dimensión gestión pedagógica.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.73 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	6	El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3.84
	13	El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	3.84

Puntaje menor	4	El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	3.60
----------------------	---	--	------

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Tabla 47: Resultados obtenidos dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. Los docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	3.84	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	0	3	4	4	21
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	0											
3	4											
4	21											
2. Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3.76	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	0	3	6	4	19
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	0											
3	6											
4	19											
3. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	3.76	<table border="1"> <caption>Data for Practice 3 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	1	3	4	4	20
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	1											
3	4											
4	20											

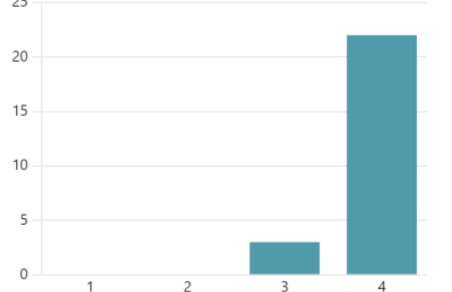
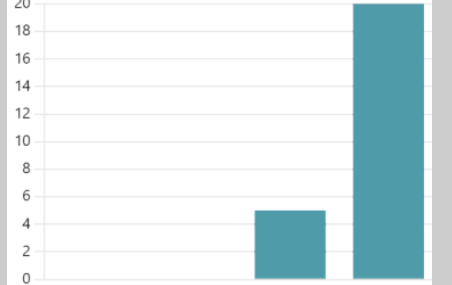
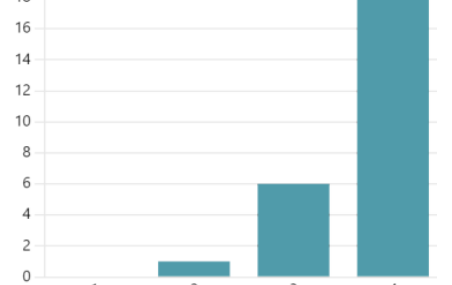
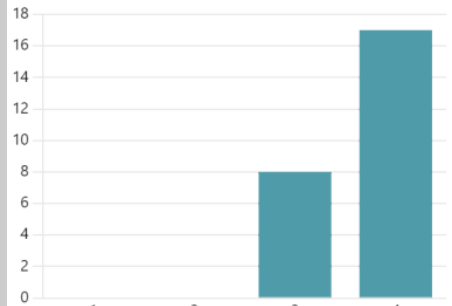
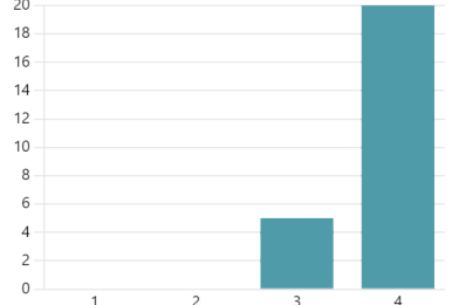
<p>4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p>	3.88	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	0	3	3	4	22
Rating	Frequency											
1	0											
2	0											
3	3											
4	22											
<p>5. Los docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.</p>	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	0	3	5	4	20
Rating	Frequency											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											
<p>6. Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</p>	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	1	3	6	4	18
Rating	Frequency											
1	0											
2	1											
3	6											
4	18											
<p>7. Los docentes 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.</p>	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	0	3	8	4	17
Rating	Frequency											
1	0											
2	0											
3	8											
4	17											
<p>8. Los docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.</p>	3.80	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Frequency	1	0	2	0	3	5	4	20
Rating	Frequency											
1	0											
2	0											
3	5											
4	20											

Tabla 48: Preguntas de interés dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.78 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	4	Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3.88
Puntaje menor	6	Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	3.68
	7	Los docentes 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.	3.68

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Tabla 49: Resultados obtenidos dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3.56	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	1	2	1	3	6	4	17
Rating	Number of Responses											
1	1											
2	1											
3	6											
4	17											
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	3.48	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	2	3	9	4	14
Rating	Number of Responses											
1	0											
2	2											
3	9											
4	14											

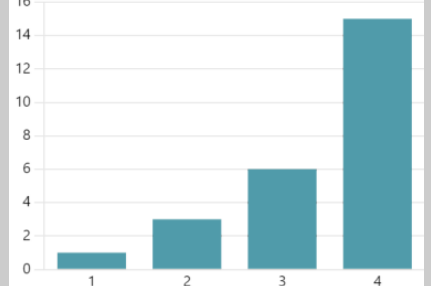
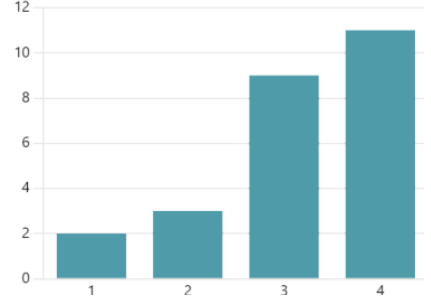
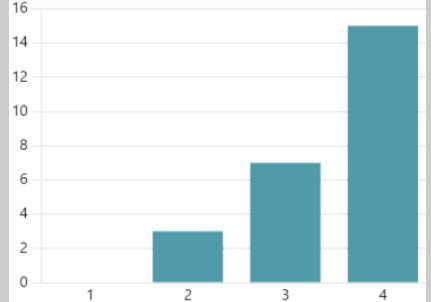
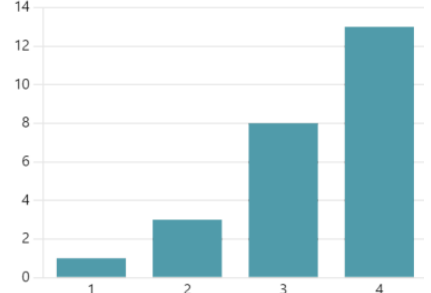
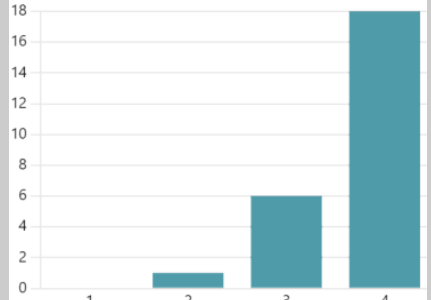
<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>	3.40	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	3	3	6	4	15
Categoría	Conteo											
1	1											
2	3											
3	6											
4	15											
<p>4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.</p>	3.16	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	2	2	3	3	9	4	11
Categoría	Conteo											
1	2											
2	3											
3	9											
4	11											
<p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>	3.48	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	3	3	7	4	15
Categoría	Conteo											
1	1											
2	3											
3	7											
4	15											
<p>6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.</p>	3.32	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	3	3	8	4	13
Categoría	Conteo											
1	1											
2	3											
3	8											
4	13											
<p>7. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p>	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Conteo	1	1	2	1	3	6	4	18
Categoría	Conteo											
1	1											
2	1											
3	6											
4	18											

Tabla 50: Preguntas de interés dimensión apoyo al desarrollo de estudiantes.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.44 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	7	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3.68
Puntaje menor	4	El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	3.16

3.4 Análisis general área gestión del currículo.

Aunque los altos mandos de LJGA constantemente realizan inversiones en equipamiento tecnológico en pro de la mejora en el proceso de enseñanza, como lo son la implementación de proyectores en cada una de las salas de clases, la entrega de notebooks de trabajo a los docentes y la implementación de laboratorios con equipos tecnológicos funcionales, se puede realizar una lectura similar con respecto a la realizada en el área liderazgo pedagógico, mostrando una baja en los aspectos inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales y estudiantes con conductas disruptivas que alteran el correcto funcionamiento de las clases.

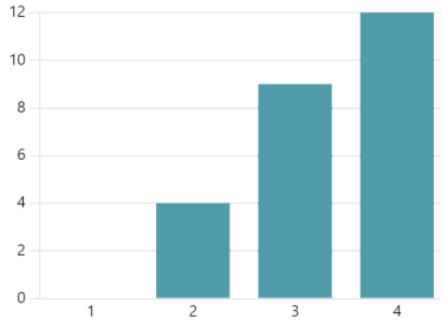
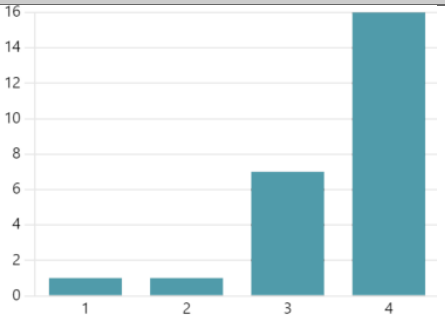
4. Área Gestión de Recursos. (Valor promedio de área: 3.59)

4.1 Dimensión: Gestión de los recursos humanos.

Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Tabla 51: Resultados obtenidos en dimensión gestión de los recursos humanos.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.
------------------	------------------------	-------------------------------

<p>1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.</p>	3.68	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	1	3	6	4	18
Rating	Count											
1	0											
2	1											
3	6											
4	18											
<p>2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.</p>	3.32	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	4	3	9	4	12
Rating	Count											
1	0											
2	4											
3	9											
4	12											
<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</p>	2.92	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	3	2	4	3	10	4	8
Rating	Count											
1	3											
2	4											
3	10											
4	8											
<p>4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p>	3.52	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	1	2	1	3	7	4	16
Rating	Count											
1	1											
2	1											
3	7											
4	16											
<p>5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</p>	3.52	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	0	2	3	3	6	4	16
Rating	Count											
1	0											
2	3											
3	6											
4	16											

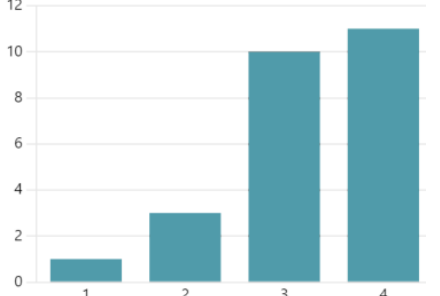
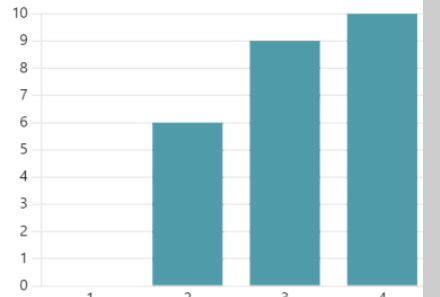
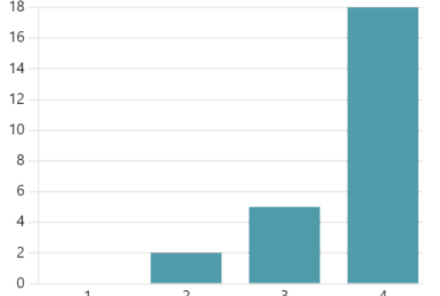
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3.24	 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart 6</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	1	2	3	3	10	4	11
Categoría	Valor											
1	1											
2	3											
3	10											
4	11											
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	3.16	 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart 7</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	6	3	9	4	10
Categoría	Valor											
1	0											
2	6											
3	9											
4	10											
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3.64	 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart 8</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	1	0	2	2	3	5	4	18
Categoría	Valor											
1	0											
2	2											
3	5											
4	18											

Tabla 52: Preguntas de interés dimensión gestión de los recursos humanos.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.38 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	1	El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	3.68
Puntaje menor	3	El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2.92

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Tabla 53: Resultados obtenidos dimensión gestión de recursos financieros y administración.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
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.	3.84	<table border="1"> <caption>Data for Practice 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Number of Responses	1	0	2	0	3	4	4	21
Response Level	Number of Responses											
1	0											
2	0											
3	4											
4	21											
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3.48	<table border="1"> <caption>Data for Practice 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Number of Responses	1	0	2	3	3	7	4	15
Response Level	Number of Responses											
1	0											
2	3											
3	7											
4	15											
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3.60	<table border="1"> <caption>Data for Practice 3 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Number of Responses	1	0	2	1	3	8	4	16
Response Level	Number of Responses											
1	0											
2	1											
3	8											
4	16											
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Practice 4 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Number of Responses	1	1	2	1	3	4	4	19
Response Level	Number of Responses											
1	1											
2	1											
3	4											
4	19											
5. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	3.64	<table border="1"> <caption>Data for Practice 5 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response Level</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Response Level	Number of Responses	1	0	2	2	3	5	4	18
Response Level	Number of Responses											
1	0											
2	2											
3	5											
4	18											

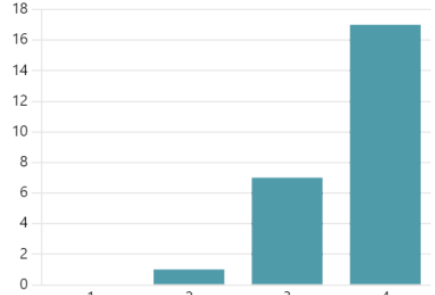
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3.64	 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart (Question 6)</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Frequency	1	0	2	1	3	7	4	17
Score	Frequency											
1	0											
2	1											
3	7											
4	17											


Tabla 54: Preguntas de interés dimensión gestión de recursos financieros y administrativos.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.64 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	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.	3.84
Puntaje menor	2	El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3.48

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

Tabla 55: Resultados obtenidos dimensión gestión de recursos educativos.

Prácticas	Valor promedio.	Gráfico de respuestas.										
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	3.76	 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart (Question 1)</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Frequency	1	0	2	2	3	2	4	21
Score	Frequency											
1	0											
2	2											
3	2											
4	21											

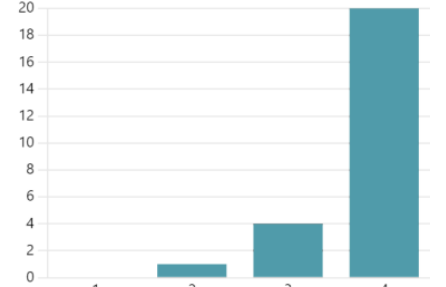
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	3.64	 <table border="1"> <caption>Data for Criterion 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Number of Responses	1	0	2	1	3	7	4	17
Score	Number of Responses											
1	0											
2	1											
3	7											
4	17											
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3.60	 <table border="1"> <caption>Data for Criterion 3 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Number of Responses	1	0	2	2	3	6	4	17
Score	Number of Responses											
1	0											
2	2											
3	6											
4	17											
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3.76	 <table border="1"> <caption>Data for Criterion 4 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Number of Responses	1	0	2	1	3	4	4	19
Score	Number of Responses											
1	0											
2	1											
3	4											
4	19											
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 periódicos.	3.92	 <table border="1"> <caption>Data for Criterion 5 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	Score	Number of Responses	1	0	2	0	3	2	4	23
Score	Number of Responses											
1	0											
2	0											
3	2											
4	23											

Tabla 56: Preguntas de interés dimensión gestión de recursos educativos.

Valor promedio de la dimensión (máx. 4 puntos): 3.74 pts.			
Criterio de análisis	N°	Pregunta	Valor obtenido
Puntaje mayor	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 periódicos.	3.92
Puntaje menor	3	El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA	3.60

	operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	
--	---	--

4.4 Análisis general área gestión de recursos.

Si realizamos un análisis del área gestión de recursos, podemos reafirmar que LJGA posee una organización de funciones definida para los estamentos que lo conforman, buscando constantemente la mejora en el proceso de aprendizaje a través de inversiones en áreas tecnológicas e infraestructura.

Sin embargo, la principal crítica viene siendo el sistema de retención docente y las condiciones atractivas de trabajo, ya que en LJGA constantemente se realizan recambios de docentes que no se han acoplado al modelo de funcionamiento del establecimiento, el cual es un modelo de trabajo protocolar y burocrático de acelerado ritmo y de constante innovación.

PROPUESTAS DE MEJORA.

Para generar una propuesta de mejora se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo puede LJGA lograr un aumento en puntajes de pruebas estandarizadas a través del fortalecimiento de las áreas descendidas?

Para responder a esta pregunta, es necesario resumir las áreas fortalecidas y descendidas que surgieron durante la implementación del instrumento de diagnóstico.

Tabla 57: Fortalezas y debilidades LJGA

Fortaleza	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo ABC ya instaurado. 2. Docentes especialistas. 3. Inversión constante en recursos tecnológicos y de infraestructura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retención de su planta docente. 2. Políticas de inclusión para estudiantes con N.E.E y actitudes disruptivas. 3. Modelo pedagógico poco habitual para los docentes.

Si realizamos un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos durante la encuesta aplica a los docentes del Liceo José Gregorio Argomedo, podemos evidenciar que las áreas más descendidas corresponden a formación basada en competencias y gestión de recursos. Es por ello que las propuestas de mejora van mayormente enfocadas en estas áreas específicas.

Observaciones generales.

Durante el año 2022 se realizaron cambios importantes en la rama curricular del establecimiento, incorporando las asignaturas de competencias matemáticas, competencias lingüísticas, competencias socioemocionales, incorporando un sistema de tutorías hacia el estudiantado, inversiones en libros de neurociencia en cursos de enseñanza básica y en software de puntaje nacional. También se incorporaron políticas de alimentación saludable, instancias de diálogo entre los distintos estamentos de la comunidad. Estas modificaciones generaron cambios en los puntajes SIMCE y PAES publicados el 8 de marzo del año 2024 y mostrados en las siguientes tablas.

Tabla 58: Resultados educativos SIMCE 2022-2023

Resultados Educativos SIMCE 2022-2023 (Agencia de calidad de la educación, 2023) (Agencia de calidad de la educación, 2024)				
Nivel	Asignatura	Puntaje 2022	Puntaje 2023	Observación
4° básico	Lenguaje	230	273	+13 puntos. Casi 36.5% de estudiantes con resultados insuficientes.
	Matemáticas	219	248	+29 puntos. Casi 49% de estudiantes con resultados insuficientes
2° medio	Lenguaje	237	233	-4 puntos. Casi 74,6% de estudiantes con resultados insuficientes
	Matemáticas	235	246	+11 puntos. Casi 56,1% de estudiantes con resultados insuficientes

Tal como se puede evidenciar, debido a las medidas incorporadas en básica, los estudiantes gregorianos lograron un aumento en las áreas matemáticas y lenguaje (solo 4° básico). Sin embargo, alarma la baja en puntajes SIMCE obtenidos por estudiantes de segundo medio en las áreas lengua y literatura.

Con respecto a los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS)

Tabla 59: Resultados IDPS 2022-2023

Puntaje en cada Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS) 2022-2023

(Agencia de calidad de la educación, 2023) (Agencia de calidad de la educación, 2024)				
Nivel	Área	Puntaje 2022	Puntaje 2023	Observación
4° básico	Autoestima académica	69	75	+6 pts con respecto a 2022
	Clima de convivencia escolar	67	70	+3 pts con respecto a 2022
	Participación y formación ciudadana	70	76	+6 pts con respecto a 2022
	Hábitos de vida saludable.	64	72	+8 pts con respecto a 2022
2° medio	Autoestima académica	65	71	+6 pts con respecto a 2022
	Clima de convivencia escolar	68	75	+7 pts con respecto a 2022
	Participación y formación ciudadana	68	79	+11 pts con respecto a 2022
	Hábitos de vida saludable.	59	74	+15 pts con respecto a 2022

Se puede observar que las políticas impulsadas en LJGA han brindado frutos en las dimensiones evaluadas en los indicadores de desarrollo personal y social, alcanzando a valores cercanos a los que poseía el año 2018.

Sin embargo, la preocupación principal radica en los resultados PAES obtenidos en el año 2023, lo que evidencia una considerable baja tanto a nivel institucional como a nivel nacional.

Tabla 60: Resultados PAES 2022-2023

Reporte de Unidad Educativa Proceso de admisión 2023-2024 (DEMRE, 2023) (DEMRE, 2024)								
Promedio prueba de acceso a la educación superior							Otros	
		Competencia lectora	Competencia matemática 1 (M1)	Competencia matemática 2 (M2)	Historia y ciencias sociales	Ciencias	NEM	Ranking
LJGA	2022	622,4	543,1	379	477,3	478,5	657,2	680,5
	2023	600,5↓	597,6↑	358↓	467,6↓	448,5↓	609,4 ↓	624,3↓
Comun	2022	651,7	550,7	412,6	496,9	498	720,6	735,8

al	2023	608,7↓	597,2↑	394↓	488,9↓	470↓	732↑	745,6↑
Provinci	2022	665,6	572,8	433	513,7	505,7	730,9	744,6
al	2023	616,1↓	615,3↑	407,6↓	495,5↓	480,3↓	743,5 ↑	754,3↑
Regiona	2022	647,5	560,7	426,8	501,9	502,2	717,5	734,6
I	2023	605,5↓	606,8↑	401↓	496,5↓	480,5↓	726,8 ↑	741,1↑
Naciona	2022	651,1	560,6	425,7	504,1	504,7	717,8	737,6
I	2023	605,2↓	605,6↑	402,1↓	496,6↓	481,7↓	726,4 ↑	741,5↑

Realizando un análisis, se puede concluir que los puntajes PAES descendieron con respecto al año 2022 desde nivel institucional hasta nivel nacional, la única excepción corresponde a los puntajes obtenidos en prueba competencias matemáticas M1.

En pro de mejorías, el año 2023 se realizaron capacitaciones al cuerpo docente en técnicas de gestión de aula y rigor académico con el fin de mejorar las prácticas docentes y maximizar el aprendizaje en los estudiantes mediante implementación de rutinas en la sala de clases y planificación enfocada en los estudiantes (planificación en 5 pasos). Esta última consiste en cinco pasos específicos (APTUS, 2024):

- (i) Preparar el aprendizaje, momento en el cual el docente prepara su planificación enfocándose en las características de los estudiantes y sus posibles respuestas esperadas.
- (ii) Nuevo conocimiento, momento en el cual se enseña un contenido, de preferencia no debe ser un momento extenso para captar la atención del estudiante.
- (iii) Práctica guiada, momento en el cual el estudiante realiza actividades con ayuda del docente.
- (iv) Práctica independiente, momento en el cual el estudiante realiza actividades por su cuenta, con intervención mínima del docente.
- (v) Consolidar el aprendizaje, momento en el cual el estudiante pone en práctica lo aprendido, y en un futuro puede generar el logro de la competencia esperada.

Es importante que estos momentos de la clase sean cronometrados para evitar distracciones por parte de los estudiantes. Además, debe ser acompañado de rutinas y de técnicas de control como el radar del docente.

Propuestas de mejora

Tabla 61: Propuestas de mejora

Área: Formación basada en competencias.		
La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución. (Cejas, 2018)		
Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Capacitar a docentes ante modelo de enseñanza aprendizaje basado en competencias.	1. Cursos de capacitación docente en formación basada en competencias para docentes con contrato a plazo indefinido que quieran especializarse en el área y puedan enseñar a sus colegas.	Equipo directivo.
	2. Jornadas de capacitación para docentes nuevos, dictadas por docentes con contrato indefinido especializados en el área, brindados 1 semana previa al inicio del año escolar.	Equipo de gestión y equipo docente.
	3. Creación de documentos estandarizados y una base de datos online donde puedan hallarse ejemplos de planificación e instrumentos de evaluación, modelos de pruebas, documentos institucionales, protocolos de seguridad, entre otros, que sirvan como guía ante dudas. Podría realizarse la incorporación de un foro docente donde se puedan consultar dudas a diferentes estamentos del establecimiento, evitando interrupciones.	Departamento de innovación. Equipo docente Equipo de gestión. Equipo directivo.
Área: Liderazgo pedagógico.		
Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar		

condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración. (Gajardo & Ulloa, 2017)		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Potenciar cercanía del equipo directivo con el resto de la comunidad escolar.	1. Potenciar instancias de diálogo y de acercamiento entre los distintos estamentos de la comunidad, se puede utilizar foros y conversatorios.	Equipo directivo.
Área: Gestión curricular		
Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa. (LIRMI, 2017)		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Fiscalizar el desarrollo de clases efectivas utilizando modelo ABC.	1. Análisis de planificaciones de docentes que permitan identificar posibles errores en la generación de estas mismas y que cumplan con principios DUA.	Equipo de gestión - Presidentes de departamento - equipo multiprofesional
	2. Fiscalización de los procesos de enseñanza aprendizaje, especialmente a docentes nuevos, para generar feedback positivos. (sistema de tutoría docente)	Equipo de gestión - docentes - Equipo Multiprofesional
	3. Adoptar prácticas de cursos de capacitación APTUS (modelo de planificación en 5 pasos, técnicas de gestión de aula y rigor académico, rutinas, etc)	Comunidad gregoriana.
Área: Gestión de recursos.		
La gestión de recursos es el proceso de planificar, programar y asignar previamente los recursos para maximizar su eficacia. (Hansen, 2021)		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Retener a docentes.	1. Análisis de reglamentos de higiene, orden y seguridad utilizados en el Liceo en jornadas docentes.	Equipo directivo.
	2. Fiscalización formativa para docentes nuevos, lo que permita que estos se acoplen a funcionamiento del	Equipo directivo. Equipo docente

	establecimiento.	
	3. Incentivos laborales a aquellos docentes sobresalientes.	Equipo directivo.

CONCLUSIONES.

Volviendo a la problemática central del problema, ¿Cómo LJGA puede lograr mejoras en el puntaje en pruebas estandarizadas SIMCE y PAES, utilizando un modelo pedagógico de aprendizaje basado en competencias?

Las capacitaciones en técnicas de gestión de aula y rigor académico auguran un futuro prometedor en pro de la mejora en el aprendizaje, adoptando modelo de planificación propuesto por APTUS, cumpliendo los principios DUA para la diversidad del alumnado.

La primera propuesta radica en el área de formación basada en competencias, donde se sugiere capacitaciones en el modelo pedagógico por competencias a docentes destacados. Si bien actualmente se maneja el concepto de competencias, este aún genera dudas en el profesorado, especialmente en docentes recién ingresados a la institución, por lo que se plantea como posible solución capacitaciones brindadas antes del inicio del año escolar por docentes del establecimiento.

La segunda propuesta en esta área radica en la creación de una base de datos donde los docentes puedan consultar dudas que surjan en el año escolar, esta instancia podría darse mediante la creación de un foro docente, donde se aborden temas de contingencia en el establecimiento. Esta propuesta puede ser utilizada para abordar el área liderazgo pedagógico.

La tercera propuesta va ligada al área de gestión curricular, se plantea como opción, además de la fiscalización formativa por parte de unidad técnica pedagógica y equipo directivo, la posibilidad de generar instancias de evaluación par, donde un docente con años de experiencia pueda guiar a un docente nuevo en el año escolar (tutor docente), generando un incentivo laboral y permitiendo la retención de su cuerpo docente.

La implementación de diversas propuestas puede generar mejoras en los procesos de aprendizaje, lo que pueden potenciar el aumento en puntajes en pruebas

estandarizadas, sería importante que, a futuro, puedan implementarse convenios con preuniversitarios de la zona que permita aumentar los puntajes en pruebas de acceso a la educación superior, sin embargo, se augura un futuro prometedor para LJGA en su búsqueda de aumento de puntaje en pruebas estandarizadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de calidad de la educación. (2023). *portal entrega de Resultados. SIMCE. Resultados educativos 2022*. Obtenido de <https://www.simce.cl/>
- Agencia de calidad de la educación. (08 de 03 de 2024). *Resultados SIMCE 2023*. Obtenido de <https://simce.cl/2453/indicador>
- APTUS. (2024). *tecnicas-de-gestion-de-aula-y-rigor-academico*. Obtenido de <https://www.aptus.org/producto/formacion-continua/curso-de-capacitacion/tecnicas-de-gestion-de-aula-y-rigor-academico/>
- Bolivar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*. 1, 15–20.
- Cejas, M. (2018). Formación por competencias: Reto de la educación superior. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/html/>
- CiperChile. (13 de 03 de 2014). *Simce, la utilidad política por sobre la calidad técnica*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2014/03/13/simce-la-utilidad-politica-por-sobre-la-calidad-tecnica/>
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/189863>
- DEMRE. (2023). *Reporte de Unidad Educativa. Proceso de admisión 2023*. Obtenido de https://uploads.demre.cl/colegios/archivos/2453-310/tabla_frecuencias_2453-310.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=WXL1KZ73C8R8F14DX23G%2F20240303%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20240303T123504Z&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Signed
- DEMRE. (2024). *Reporte de Unidad Educativa. Proceso de admisión 2023*. Obtenido de <https://demre.cl/estadisticas/resultados-generales-y-comparativos-unidades-educativas>
- Freire, E. E. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica

- y media. 15(67), 250-258.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2017). Nota técnica n°6: Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Lideres educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar.* , 1-13.
- González Ferreras, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Final Report. Phase One.* Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hallinger, P., Wang, W., Chen, C., & Li, D. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale.* New York: Springer.
- Hansen, B. (2021). *¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?* Obtenido de <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning.* Nottingham: Research Report 800.
- Libertad y Desarrollo, .. (07 de 2023). *RESULTADOS DEL SIMCE 2022: RADIOGRAFÍA DE LAS ESCUELAS DE MAL DESEMPEÑO REITERADO.* Obtenido de <https://lyd.org/wp-content/uploads/2023/07/TP-1597-SIMCE-2022-Y-ESCUELAS-INSUFICIENTES.pdf>
- Liceo José Gregorio Argomedo. (2022). *Proyecto educativo Institucional (PEI).* Obtenido de <https://www.argomedo.cl/proyecto-educativo-p-e-i/>
- Liceo José Gregorio Argomedo. (2023). *Reglamento de Convivencia Escolar.* Obtenido de <https://www.argomedo.cl/uncategorized/reglamento-interno-de-convivencia-escolar-rice/>
- LIRMI. (2017). *Blog LIRMI.* Obtenido de *¿Qué es la Gestión Curricular?:* <https://blog.lirmi.com/viejo/qu%C3%A9-es-la-gesti%C3%B3n-curricular#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20curricular%20se%20refiere,el%20proceso%20de%20ense%C3%B1anza%E2%80%90aprendizaje.>
- MacBeath, J., Swaffield, S., & Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education.*, 12(3), 223–237.
- MINEDUC. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores.* Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2015). *MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO*

- ESCOLAR. Santiago de Chile: Editora e Imprenta Maval Ltda.
- MINEDUC. (2019). *GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS. LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo*. Santiago de Chile: DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL.
- MINEDUC. (18 de 01 de 2022). *Mineduc presenta la nueva Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES) que reemplaza definitivamente a la PSU*. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/prueba-de-acceso-a-la-educacion-superior-paes/>
- MINEDUC. (s.f.). *Marco para la buena dirección. Gestión de Recursos*. Obtenido de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>
- Morales, S., Hershberger del Arenal, R., & Acosta, E. (2019). Evaluación por competencias, ¿cómo se hace?. *Revista de facultad de medicina de la UNAM*, 46-56.
- Ortiz Cáceres, I. (2012). En torno a la validez del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación en Chile. *Estudios pedagógicos.*, 38(2), 355-373. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052012000200022>
- Pineda-Castillo, K. A., & Ruiz-Espinoza, F. (2021). Planeación didáctica por competencias: El último nivel de concreción curricular. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía.*, 5(8), 158-179. Obtenido de (2021). Planeación didáctica por competencias: El último nivel de concreción curricular. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 5(8), 158-179.
- RAE. (2023). *Competencia*. Obtenido de <https://dle.rae.es/competencia>
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Wellington.: Best evidence synthesis iteration [BES].
- Tobón, S. (2005). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. (Vol. 16). Universidad de los Andes Venezuela. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/16818>
- Villa, V. (2023). *Memorias 1983-2023*. San Fernando.

Imágenes

Imagen 1: Organización interna LJGA.	20
Imagen 2: Ficha de validación de instrumento trabajo de grado.	39

Tablas

Tabla 1: Saberes de Delors (1996).....	7
Tabla 2: División gestión del curriculum en planes de mejoramiento (PME)	8
Tabla 3: Principios de liderazgo/aprendizaje	10
Tabla 4: Categorías prácticas de liderazgo.	11
Tabla 5: Dimensiones para un liderazgo eficaz	12
Tabla 6: Dimensiones de Liderazgo	12
Tabla 7: Principales dimensiones de las prácticas de Liderazgo.....	13
Tabla 8: Tipos de liderazgo según MINEDUC	14
Tabla 9: Criterios gestión de recursos materiales y financieros MINEDUC	16
Tabla 10: Dimensiones de gestión MINEDUC.....	16
Tabla 11: Datos Liceo José Gregorio Argomedo.	17
Tabla 12: Datos de matrícula, I.V.E y concentración de estudiantes prioritarios LJGA.	19
Tabla 13: Misión y visión LJGA	19
Tabla 14: Resultados educativos SIMCE 2018-2022 LJGA	21
Tabla 15: Resultados IDPS 2018-2022 LJGA	21
Tabla 16: Resultados PAES 2022 LJGA.....	22
Tabla 17: Escala de valores encuesta diagnóstico.	23
Tabla 18: Encuesta dimensión saber conocer.	24
Tabla 19: Encuesta dimensión saber ser.....	25
Tabla 20: Encuesta dimensión saber hacer.....	26
Tabla 21: Encuesta dimensión establecer dirección.....	28
Tabla 22: Encuesta dimensión rediseñar la organización.....	29
Tabla 23: Encuesta dimensión desarrollo personal	30
Tabla 24: Encuesta dimensión gestión de la instrucción	31
Tabla 25: Encuesta dimensión gestión pedagógica	32

Tabla 26: Encuesta dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula	34
Tabla 27: Encuesta dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	35
Tabla 28: Encuesta dimensión gestión de recursos humanos.....	36
Tabla 29: Encuesta dimensión gestión de recursos financieros y administración	37
Tabla 30: Encuesta dimensión gestión de recursos educativos.	38
Tabla 31: Resultados obtenidos dimensión saber conocer.....	41
Tabla 32: Preguntas de interés dimensión saber conocer.	43
Tabla 33: Resultados obtenidos dimensión saber ser.	44
Tabla 34: Preguntas de interés dimensión saber ser.....	45
Tabla 35: Resultados obtenidos dimensión saber hacer.	46
Tabla 36: Preguntas de interés dimensión saber hacer.....	48
Tabla 37: Resultados obtenidos dimensión establecer dirección.	49
Tabla 38: Preguntas de interés dimensión establecer dirección.....	51
Tabla 39: Resultados obtenidos dimensión rediseñar la organización.	51
Tabla 40: Preguntas de interés dimensión rediseñar la organización.....	52
Tabla 41: Resultados obtenidos dimensión desarrollo del personal.....	53
Tabla 42: Preguntas de interés dimensión desarrollo del personal.	54
Tabla 43: Resultados obtenidos dimensión gestión de la instrucción.....	55
Tabla 44: Preguntas de interés dimensión desarrollo del personal.	56
Tabla 45: Resultados obtenidos dimensión gestión pedagógica.	57
Tabla 46: Preguntas de interés dimensión gestión pedagógica.	60
Tabla 47: Resultados obtenidos dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.....	61
Tabla 48: Preguntas de interés dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.	63
Tabla 49: Resultados obtenidos dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.	63
Tabla 50: Preguntas de interés dimensión apoyo al desarrollo de estudiantes.	65
Tabla 51: Resultados obtenidos en dimensión gestión de los recursos humanos.....	65
Tabla 52: Preguntas de interés dimensión gestión de los recursos humanos.	67
Tabla 53: Resultados obtenidos dimensión gestión de recursos financieros y administración.	68
Tabla 54: Preguntas de interés dimensión gestión de recursos financieros y administrativos.	69

Tabla 55: Resultados obtenidos dimensión gestión de recursos educativos.....	69
Tabla 56: Preguntas de interés dimensión gestión de recursos educativos.	70
Tabla 57: Fortalezas y debilidades LJGA	71
Tabla 58: Resultados educativos SIMCE 2022-2023	72
Tabla 59: Resultados IDPS 2022-2023	72
Tabla 60: Resultados PAES 2022-2023	73
Tabla 61: Propuestas de mejora.....	75