



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster
Profesional en Educación, mención Currículum
y Evaluación Basado en Competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAR DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL COLEGIO EAGLE SCHOOL, COMUNA DE
ANTOFAGASTA, REGIÓN ANTOFAGASTA**

Nombre del candidato/a magíster: Marlen Barahona

Nombre del tutor guía: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Octubre, 2024

II. Índice

I. Portada	1
II. Índice	2
III. Resumen.....	3
IV. Introducción	4
V. Marco teórico	6
VI. Marco contextual.....	11
VII. Diseño y aplicación de instrumento diagnóstico	15
VIII.- Análisis de los resultados.	38
IX. Propuesta de Mejora.....	159
X. Conclusión	186
XI. Bibliografía.....	187

III. Resumen

La importancia de la mejora continua en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos posibilita el desarrollo educativo, donde las instituciones de enseñanza responden eficientemente a los desafíos actuales como la globalización, la economía, la tecnología y los cambios acelerados de la sociedad.

Frente a esto, se visualizó la problemática de un desequilibrio en el área meso curricular del establecimiento diagnosticado, por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es: Generar una Propuesta de Mejora a nivel meso curricular en el Establecimiento Eagle School en las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

Con esta finalidad, se utilizó la metodología cuantitativa, empleando una encuesta, la cual fue aplicada a 12 docentes del colegio anteriormente nombrado, con el propósito de diagnosticar los niveles de calidad en las diferentes áreas y sus dimensiones.

Luego de realizar el diagnóstico se evidenció que, de las cuatro áreas estudiadas, las que presentan mayores deficiencias son la Gestión Curricular, Gestión de recursos y Liderazgo pedagógico, pues los docentes consideran que la mayoría de los propósitos son difusos, la sistematicidad es deficiente, pero lamentablemente no hay gran nivel de evaluación ni perfeccionamiento permanente, lo que influye considerablemente en los avances de la comunidad educativa.

Finalmente se proponen mejoras para potenciar las dimensiones y sus áreas más descendidas, con el fin de garantizar avances a largo plazo en la calidad educativa.

IV. Introducción

Es la educación la herramienta más poderosa para fortalecer e incluir a las personas en la sociedad, es un derecho que es visualizado como un instrumento para promover la equidad, reducir las brechas de la pobreza, además de permitir que el individuo se forme integralmente tanto a nivel intelectual como en lo socioemocional.

Para asegurar un alto nivel de la calidad de la educación deben existir condiciones sincronizadas y apuntando hacia el mismo objetivo: garantizar las oportunidades que permitan el aprendizaje. Es por ello por lo que en un establecimiento educacional debe contar con estrategias idóneas para que esto suceda.

En el contexto educativo actual, la calidad y eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje van a depender de la capacidad de los directivos de liderar el centro educativo, así como la adecuada gestión y administración de los recursos, la coherencia de la gestión curricular del equipo de gestión pedagógica y cómo los docentes desde sus competencias forman a sus alumnos. Estos aspectos son fundamentales para responder a las demandas del mundo actual cada vez más globalizado y que el rol que cumplen las instituciones educativas son claves.

El trabajo de grado tiene como propósito establecer mejoras en las áreas de Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Eagle School de la ciudad de Antofagasta. Puesto que luego de un diagnóstico exhaustivo en dicho establecimiento se identificaron prácticas actuales que lamentablemente no fortalecen el entorno ni el desarrollo educativo.

El indagar sobre el estado en el que se encuentra una unidad educativa en el nivel de concreción meso curricular busca que tanto los principios y objetivos del currículo nacional se implemente de manera coherente y adaptada a la identidad y contexto del colegio. Según Gimeno Sacristán (1991), el nivel meso curricular, corresponde a la adaptación del currículo a nivel institucional, en la cual se ajusta el currículo nacional al real.

Para entregar mayores antecedentes de la investigación, se estableció en el marco teórico la importancia de las áreas involucradas bajo sustento bibliográfico que permite tener mayor validez del porqué son tan importantes en el nivel de calidad de la educación. Por otro lado, se presenta el marco contextual donde se indaga en profundidad sobre el establecimiento donde se realizó el diagnóstico. Además, hay una explicación sobre el diseño y aplicación del instrumento que se utilizó para realizar la investigación, lo que llevó al análisis de los resultados los cuales están apoyados en gráficos y tablas. Luego de esto se materializa la propuesta de mejora por área investigada a través de objetivos, acciones a realizar y los responsables. Todo lo anterior nos llevará a la conclusión eficaz con los puntos más relevantes del estudio.

V. Marco teórico

A lo largo de la historia, tanto en nuestro país como en el mundo se ha visto la necesidad de hacer cambios en educación, los cuales deben ir a la vanguardia de los cambios en las que se mueve la sociedad, las tecnologías, las economías. Por lo tanto, las transformaciones se deben realizar desde la base de la educación, pues son los centros educativos los principales actores encargados de generar instancias para lograr cambios profundos en educación, garantizando calidad y equidad.

Para poder llegar a establecer la excelencia y las transformaciones de la sociedad, debemos considerar que las comunidades educativas deben tener docentes competentes, así como también jefaturas con liderazgo pedagógico, desarrollando gestión tanto en el área curricular como los recursos de los establecimientos.

1.- Formación basada en competencias.

La formación basada en competencias es elemental pues conecta la realidad de los estudiantes con las verdaderas necesidades del mundo actual, preparando de esta manera a las personas a ser competentes, hábiles en resolver problemas diarios, solucionar obstáculos, toma de decisiones y el trabajo en equipo. Pero, qué se entiende por competencias, según Casanova (2012) “la competencia está conformada por un conjunto de capacidades o aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que permiten a las personas desenvolverse con un nivel de calidad satisfactorio en los distintos ámbitos en los que se desarrolla su vida” (p.1). Es por ello por lo que las prácticas pedagógicas deben ser elocuentes. En palabras simples y concretas, que la persona posea conocimientos especializados y domine áreas al nivel de transferirlos según intereses de quien aprende.

La formación basada en competencias en el área educativa representa un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades y conocimientos aplicables en contextos reales. Este modelo se aleja de la tradicional memorización de contenidos para enfocarse en la adquisición de competencias que integran conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Es por lo que, promueve el aprendizaje significativo, donde la persona aprende y entiende cómo enfrentar dificultades en su vida personal y profesional, lo que implica que el estudiante sea un participante activo, autónomo y con mayor pensamiento crítico.

La formación basada en competencias y su implementación es un desafío para las unidades educativas, en especial para los docentes, ya que requiere una planificación rigurosa y cuidadosa desde el objetivo de la clase hasta la evaluación y el uso de lo logrado y no logrado para el aprendizaje profundo.

Otra arista importante que respecta a las competencias es el saber ser, esta área define al docente desde la persona ética y moral pues nos indica que el profesional debe actuar desde la integridad, responsabilidad y respeto que el centro educativo requiere. Un docente riguroso, con disposición de autocrítica y crítica positiva, que acompaña desde la comunicación efectiva y cooperación con los demás generando trabajos colaborativos para un fin común habla de un docente capaz de generar ambientes necesarios y propicios para la calidad de los aprendizajes.

Shulman (1987) propone que el conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir al menos siete categorías: Del contenido; didáctico general; curricular; didáctico del contenido; características de aspectos cognitivos y motivacionales; contextos educativos; finalidades educativas. Él argumenta que la reforma educativa debe basarse en la comprensión profunda del conocimiento docente para luego enseñar de manera efectiva, ampliando y profundizando en sus conocimientos.

Por tanto las competencias docentes deben estar enfocadas en el desarrollo holístico de la profesión, desde competencias pedagógicas como es incluir el diseño e implementación efectiva de las clases considerando niveles, estilos de aprendizajes y clima de aula; las competencias didácticas relacionadas en qué método y recursos didácticos son los más apropiados para los estudiantes, acá podemos agregar también la evaluación y retroalimentación efectiva; las competencias interpersonales, como herramienta para mejorar la comunicación, gestionar los conflictos y colaborar con la unidad educativa (docentes, alumnos y familias)

Es por ello, lo fundamental que es que el docente sepa hacer, generando instancias de pensamiento crítico, de análisis, argumentación y fundamentación de los diferentes temas que hoy en día son de gran importancia para el desarrollo de la humanidad, generando estrategias y revalorando la metacognición como una instancia más de aprendizaje, es por eso por lo que es importante ver la educación más allá de las aulas, sino más bien como el gran aporte a la sociedad.

2.- Liderazgo pedagógico

En el enfoque esencial y fundamental de la educación no podemos dejar de lado el liderazgo educativo, vértice clave para la mejora continua de los aprendizajes, pues se distingue por su compromiso en la calidad de la práctica docente y la educación. Por tanto, se entiende como liderazgo pedagógico a la gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes.

El liderazgo pedagógico, Se basa en una cultura ética, participativa de innovación y mejora continua, asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas. Es en este caso el equipo directivo, quienes deben direccionar, alinear, supervisar y retroalimentar al equipo docente con el fin de mejorar el rendimiento y bienestar de los estudiantes.

Leithwood (2009) define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20). En el actual siglo 21, se necesitan líderes que deben estar atentos a tendencias y cambios sistémicos, promoviendo la enseñanza y aprendizaje focalizado, y, otorgar mayor autonomía y responsabilidad profesional.

Considerando que, las estrategias efectivas del equipo directivo, en conjunto con docentes distinguen el compromiso con la práctica en el proceso de enseñanza, promoviendo la calidad de esta, se espera fomentar el sentido de comunidad y colaboración entre todos, promoviendo el clima de confianza e inclusiva, generando la participación colectiva de todos los actores.

El liderazgo pedagógico destaca el nuevo paradigma sobre el enfoque integral y colaborativo en el desarrollo y de mejoras en las escuelas, ya que involucra a todos los miembros de la comunidad y no exclusivo de una figura administrativa.

Es por ello que se espera que los nuevos líderes deben ser percibidos en la práctica como agentes de cambio, como actores que logren conectar y articular el sistema en desarrollo de aprendizaje que necesitan lograr los estudiantes, según su contexto y condición generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014).

3.- Gestión curricular.

La gestión curricular es el mecanismo de planificación, implementación, supervisión y evaluación del currículo educativo en un centro educativo. Por tanto, involucra la coordinación de todos los aspectos relacionados con los contenidos, objetivos, métodos de enseñanza y la evaluación. De esta manera se garantiza que el currículo sea efectivo y alineado a las necesidades educativas de los estudiantes.

González (2015) y Morales Martínez (2017) mencionan que la gestión curricular está encargada de la definición de procesos y prácticas educativas que realizan diversos actores en torno a un currículo en una institución de formación con el fin de promover ambientes de reflexión, construcción y mejoramiento del mismo

En nuestro país, hace ya varios años, se pensó en que la gestión curricular debía estar estructurada con un protocolo o un marco regulador de la gestión, es así como nace el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) que busca guiar y orientar el desarrollo profesional docente a través de los “Estándares de la Profesión Docente”, los cuales están organizados en 4 dominios: A) Preparación del proceso de enseñanza-aprendizaje; B) Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; C) Enseñanza para el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes; D) Responsabilidades Profesionales. Según Korthagen (2014) cada dominio especifica un conjunto de conocimientos, habilidades y disposiciones sobre la enseñanza y el aprendizaje que deben ser reinterpretados por cada docente a través de la reflexión sobre la propia práctica en su contexto.

La gestión curricular es de gran importancia en el proceso de enseñanza, puesto que, al alinear los estándares educativos, garantiza que todos los estudiantes reciban una educación de calidad, a través de la optimización del aprendizaje facilitando la organización y secuencia de la enseñanza, permite que el equipo técnico y docentes revisen constantemente y desarrollen la mejora continua desde la evaluación de resultados y su retroalimentación. Para que esta gestión sea efectiva y pertinente, resulta primordial la apropiación del currículo, lo que simplifica la comprensión, análisis, reflexión y contextualización del marco de aprendizajes que los estudiantes deben desarrollar.

4.- 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 propuesto por el centro educativo.

La gestión de personas se vincula a las acciones de implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos (docentes, administrativos, estudiantes) desarrollo de trabajo en equipo acompañado de un adecuado ambiente de trabajo. Mientras que los recursos materiales (infraestructura, material didáctico, tecnología) y financieros (presupuesto escolar, subvenciones) se refieren a la obtención de recursos y la administración adecuada para potenciar las actividades de enseñanza, resultados institucionales y los aprendizajes de calidad

Para establecer un progreso pedagógico, debemos comenzar con el fundamento que las escuelas son organizaciones y como tal cada uno de sus integrantes con sus roles permiten el funcionamiento óptimo para generar resultados eficaces, es así como lo menciona “El decálogo para la mejora escolar”. Según Drucker (1999), “la sociedad actual tiene dos características principales: la primera el conocimiento es un recurso imprescindible; la segunda, la sociedad está dividida en organizaciones”. Un establecimiento educacional u organización educativa, debe saber gestionar sus recursos tanto materiales como educativos para lograr el objetivo de un aprendizaje profundo y significativo en cada uno de los estudiantes.

Frente a esta relevante área, existen desafíos como son las limitaciones o falta de recursos financieros suficientes para cubrir todas las necesidades educativas, es ahí cuando se deben realizar estrategias para maximizar fondos. La desigualdad de distribución de recursos entre los diferentes centros educativos del país

La eficiente gestión de recursos en educación es fundamental, ya que asegura educación de calidad, cambios y mejoras continuas, fortaleciendo el entorno de docentes como de los estudiantes, así la unidad educativa funcionará de manera efectiva. Una gestión equitativa de los recursos es relevante para evitar la inequidad y asegura que todos los estudiantes, independientemente de su contexto, tenga las mismas oportunidades de éxito educativo.

VI. Marco contextual

1.- Características del contexto

El contexto del Colegio Eagle School, Antofagasta está marcado por una combinación de elementos históricos, culturales, y educativos que lo hacen único en la región.

a) La herencia cultural: El establecimiento tiene una fuerte conexión con las tradiciones celtas, lo que se refleja en su banda de gaitas y grupo de danza escocesa, aspectos distintivos dentro del norte de Chile. Esto no es solo un tributo a las raíces galesas de su fundador, sino que también ofrece una identidad cultural singular a la comunidad educativa.

b) Tradición Familiar: La dirección del colegio ha sido manejada por la familia Eaglehurst a lo largo de generaciones, lo que ha permitido mantener una continuidad en sus valores y enfoques educativos. Esta tradición ha sido clave para consolidar la identidad del colegio.

c) Compromiso con la Excelencia Académica: El establecimiento se destaca por su enfoque en la formación integral de sus estudiantes, promoviendo valores sólidos y alto rendimiento académico. Este compromiso se refleja en la trayectoria de sus egresados y reconocimiento a lo largo de los años.

d) Entorno Regional: Ubicado en una región minera como Antofagasta, el colegio se ha adaptado al contexto socioeconómico de la zona, brindando una educación que prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos específicos de su entorno.

e) Innovación Y Visión de Futuro: Desde su fundación, el colegio ha mostrado una visión de futuro, adaptándose a las necesidades cambiantes de la educación y de la sociedad, sin perder de vista sus raíces y valores tradicionales.

2.- Entorno y realidad del establecimiento.

El entorno y la realidad del Colegio Eagle School, Antofagasta están influenciados por diversos factores que afectan tanto a su funcionamiento como en la experiencia educativa que ofrece a la comunidad.

El establecimiento se encuentra en un ambiente minero, el cual ha contribuido al desarrollo económico de la región, lo que además ha influido en el perfil de las familias que deciden enviar a sus hijos al colegio. La comunidad escolar está constituida por familias que valoran la educación integral y busca una formación bilingüe.

Antofagasta es una ciudad que ha experimentado un crecimiento considerable y una diversificación de su población, debido a la migración tanto nacional como internacional. Esto ha creado un entorno multicultural dentro del colegio, donde la diversidad cultural es apreciada y se promueve el respeto por diferentes culturas y tradiciones.

El colegio cuenta con escaso equipamiento, ya que existen laboratorios, CRA, espacios para clases de artes, música, y educación física pero no poseen lo necesario para realizar clases de calidad, y además el sistema para poder hacer uso de estos espacios es burocrático.

Como muchas instituciones en Chile, Eagle School enfrenta desafíos relacionados con la calidad educativa y la necesidad de mantener altos estándares en un contexto de cambios constantes en las políticas educativas y las demandas de la sociedad.

3.- Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

a) Antecedentes Geográficos:

El Colegio Eagle School se encuentra ubicado en la ciudad de Antofagasta, región de Antofagasta, Norte de Chile. Esta ciudad es reconocida por su extenso litoral además por ser un centro industrial y comercial clave en el país, debido a su proximidad con importantes mineras de cobre. La geografía de la región de Antofagasta es árida, con clima desértico, con escasas lluvias con variación térmica entre el día y la noche.

b) Antecedentes Socioeconómicos:

Antofagasta es una de las ciudades más ricas de Chile, en gran parte debido a la actividad minera. Sin embargo, también presenta una marcada desigualdad económica. Las familias que envían a sus hijos a Eagle School suelen pertenecer a estratos socioeconómicos medios y altos, en muchos casos vinculados a la industria minera y sectores asociados. Esto se refleja en la capacidad del colegio para ofrecer una educación de alta calidad, con recursos y programas avanzados, incluyendo un enfoque bilingüe y una fuerte formación en valores. Posee un 19% de alumnos prioritarios.

c) Antecedentes Culturales:

Culturalmente, Eagle School está profundamente arraigado en la herencia del fundador, Mr. Walter Eaglehurst Asquit, lo que le da un carácter distintivo con influencias celtas. Esto se manifiesta en tradiciones como son la banda de gaitas y danzas escocesas, que son parte integral de la identidad del colegio. Es importante destacar el entorno multicultural de Antofagasta que ha recibido migración tanto interna como internacional, lo que enriquece la diversidad cultural dentro del colegio, fomentando un ambiente de respeto y aprecio por las diferentes culturas.

4.- Reseña histórica

El 5 de abril de 1963, en la ciudad de Antofagasta era fundado un nuevo Centro de Estudios, "Eagle School". Fue la Profesora Lucila Urquiola Corrotea junto a su Esposo, Walter Eaglehurst Ramos, quienes, con la perseverancia y el amor por la educación como capital principal, comenzaron a dar forma este gran proyecto, iniciando el largo camino de la formación de miles de Estudiantes, en beneficio de la ciudad de Antofagasta y del País. Pero el origen del Eagle School, tiene sus bases en la vasta Tradición de Enseñanza en Educación, esta se remonta al año 1917, con la llegada a Chile de Mr. Walter Eaglehurst A., Ingeniero, originario de Gales, Gran Bretaña. Walter Eaglehurst arribó a Chile para prestar servicios en el ferrocarril, pieza estratégica del desarrollo salitrero de la época, y también para trabajar en lo que hoy es la compañía minera Codelco Chile División Chuquibambilla. Con su visión adelantada para aquellos tiempos, creía en la idea de formar un Centro de Educación Politécnica, que enseñara materias de relevancia para el desarrollo industrial que experimentaba la zona, gracias al auge de la industria salitrera del norte de Chile.

Sus ideas revolucionarias en la educación y su rigurosa formación en la Universidad de Colonia en Alemania lo llevaron a fundar el Instituto Internacional de Antofagasta en el año 1917, fecha de inicio de la Tradición Educativa que se mantiene viva hasta hoy en día con el Eagle School. Seguramente este Emprendedor Británico jamás imaginó que sus ideas de fundar un Centro Educativo seguirían vivas 99 años más tarde, dando vida a un sueño que viajó miles de kilómetros de Gales a Antofagasta. Primero el Colegio partió con Enseñanza Básica, luego integrando la Educación Media y también la Enseñanza Prebásica. Actualmente el Colegio es Dirigido por Miss Rocío Eaglehurst G. con una matrícula de más de 800 Alumnos de Educación Prebásica, Básica y Media, en 32 cursos, más de 70 funcionarios, entre ellos; Profesores de Especialidad y un Gran Equipo Técnico y Administrativo de apoyo a la Labor Docente. Hoy el establecimiento pertenece a la Fundación Eaglehurst, su directora actual es Miss Rocío Eaglehurst González. Eagle School cuenta con 61 años de vida al servicio de la educación antofagastina.

VII. Diseño y aplicación de instrumento diagnóstico

Una investigación es un proceso sistemático de indagación y estudio que permite descubrir, interpretar o revisar fenómenos con el objetivo de generar nuevos conocimientos o validar el existente. Las investigaciones obtienen información fidedigna y objetiva a través de metodologías con enfoque científico recolectando datos a través de técnicas validadas y confiables. Las investigaciones buscan generar nuevos conocimientos y perspectivas frente a un tema específico. Siguiendo a Kerlinger y Lee (2002) se considera que una investigación científica “es una investigación sistemática, controlada, empírica, amoral, pública y crítica de fenómenos naturales. Se guía por la teoría y las hipótesis sobre las presuntas relaciones entre esos fenómenos” (p.13)

En esta oportunidad para lograr obtener datos se estableció una encuesta como medio de recopilación de información, se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, 1993 “como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”

Para realizar el diagnóstico a nivel de establecimiento educacional en las áreas de: Formación basada en competencias; liderazgo pedagógico; gestión curricular y gestión de recursos, se estableció aplicar el instrumento encuesta n° 3 que fue facilitado por la docente Dra. Marlenis Martínez Fuentes. Posee 91 aseveraciones sobre prácticas pedagógica así también como del equipo de gestión y directivas, divididas en cada una de las dimensiones ya expuestas con antelación, cada área tiene dimensiones entregando la posibilidad de evaluar la mayor cantidad de variables posibles.

Dicho instrumento fue elegido por su claridad, ya que posee aseveraciones directas, fáciles de comprender, además es completo ya que abarca las cuatro dimensiones siendo la integralidad y variedad de preguntas lo que hace de este documento el más idóneo y pertinente para emplear. Carmines y Zeller (1979) señalan la importancia de la medición la cual consideran como una teoría auxiliar que

establece la relación entre indicadores y constructos, parten de la base, que la medición tiene la misma importancia para la investigación científica que la teoría fundamental o sustantiva, mediante la cual se busca explicar los fenómenos, por medio de las especificaciones de las relaciones de unos conceptos, con otros.

La validez y confiabilidad de un instrumento de investigación son consideradas dos propiedades básicas de la medición. La confiabilidad busca que cualquier procedimiento de medición genere los mismos resultados en eventos repetidos, mientras que la validez es la relación entre el indicador y los conceptos a evaluar. Entre más consistentes sean los resultados en repeticiones de la medición, más alta será la confiabilidad del proceso de medición. (Carmines y Zeller, 1979)

La validación fue realizada por la Coordinadora del Primer Ciclo Básico del establecimiento, Miss Ana Del Pilar Crespo Ramírez, quien posee estudio en el grado de Magíster en Educación, con 35 años de experiencia profesional como docente, quien leyó el instrumento, verificó su viabilidad de aplicación además de otorgar importancia al diagnóstico ya que servirá para la mejora de la unidad educativa.

La encuesta diagnóstica, fue distribuida a 12 docentes: 4 en primer ciclo; 4 en segundo ciclo; 4 en enseñanza media. El instrumento fue leído y se entregaron las instrucciones generales, dando énfasis en la escala evaluativa y su importancia, ya que posee niveles de calidad asignando un valor a cada una. Se aseguró el anonimato y confidencialidad del instrumento, para así garantizar la mayor honestidad posible.

A continuación, se adjunta la encuesta n° 3 y la validación del instrumento.

1.- 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.

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. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las 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 y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta 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 y las 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 y las 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

Proceso general a evaluar: 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. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las 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

Proceso general a evaluar: Implementar 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. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora 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.				
4. El(la) docente implementa 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				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar				

abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa 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.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
9. Ofrece 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 de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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.				

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a 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 profesores 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 profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores 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 profesores 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 profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores 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.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a 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.				
--	--	--	--	--

3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente 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.				

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a 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 al 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 a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. 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.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus				

estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a 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.				

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
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.				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
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 pos 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 directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				

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.				
--	--	--	--	--

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
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.				
--	--	--	--	--

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: 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.				

2.- Encuesta validada.



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Eagle School, de la comuna Antofagasta, región Antofagasta.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

- Gestión de recursos educativos.						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						✓
• Las opciones de respuesta son adecuadas						✓
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						✓
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						✓

	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>De fácil comprensión y respuestas en un orden lógico</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Ana del Pilar Crespo Ramírez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Coordinadora Primer ciclo básico Magister en Educación, Eagle School
e-mail	pilarcresporamirez@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	04. julio - 2024

 Pilar Crespo Ramírez
COORDINADORA I
EAGLE SCHOOL

VIII.- Análisis de los resultados.

En este apartado, se presentan los datos obtenidos en la encuesta “Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos”, aplicada en el Colegio Eagle School de la ciudad de Antofagasta, Región de Antofagasta.

Para realizar el análisis de datos, se deja en claro que el instrumento empleado consta de 4 dimensiones: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada una de estas áreas consta de dimensiones que a continuación se especifican.

Áreas	Dimensiones
1.- Formación Basada en Competencias	1.1 Saber conocer 1.2 Saber ser 1.3 Saber hacer
2.- Gestión Curricular	2.1 Gestión pedagógica 2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula 2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes
3.- Gestión de Recursos	3.1 Gestión de recurso humano 3.2 Gestión de recursos financieros y administración 3.3 Gestión de recursos educativos
4.- Liderazgo Pedagógico	4.1 Establecer dirección 4.2 Rediseño de la organización 4.3 Desarrollo del personal 4.4 Gestión de la instrucción

Cada dimensión anteriormente detallada cuenta con sus respectivas aseveraciones respecto a las prácticas, las cuales debieron ser contestadas de acuerdo con una escala evaluativa con 4 niveles de calidad asociados a un valor, a menor valor menor es el nivel de calidad, a continuación, se deja la escala evaluativa.

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.

La encuesta: “Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos” fue aplicada a una muestra de 12 docentes: 2 Educadoras de párvulos, 2 Profesoras General Básica, 1 Profesores de Inglés, 1 Profesor de Música, 1 Profesor de Lenguaje y Comunicación, 1 Profesor de Matemática, 1 Profesor de Historia, 1 Profesor de Ed. Física, 1 Profesor de Física, 1 Profesor de Biología.

A continuación, se analizarán los resultados por cada área y sus dimensiones.

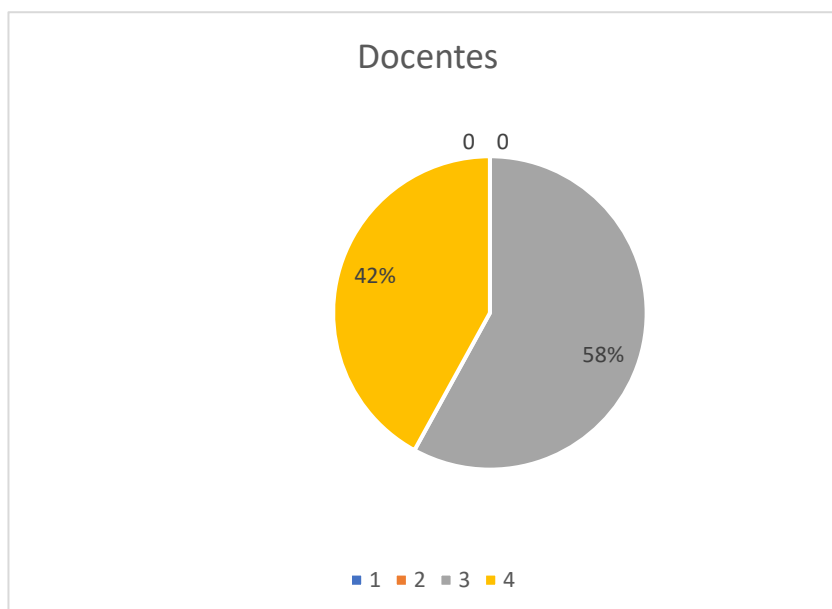
1.- Tabulación de la encuesta.

1. Área: Formación basada en competencias.

1.1 Dimensión: Saber conocer.

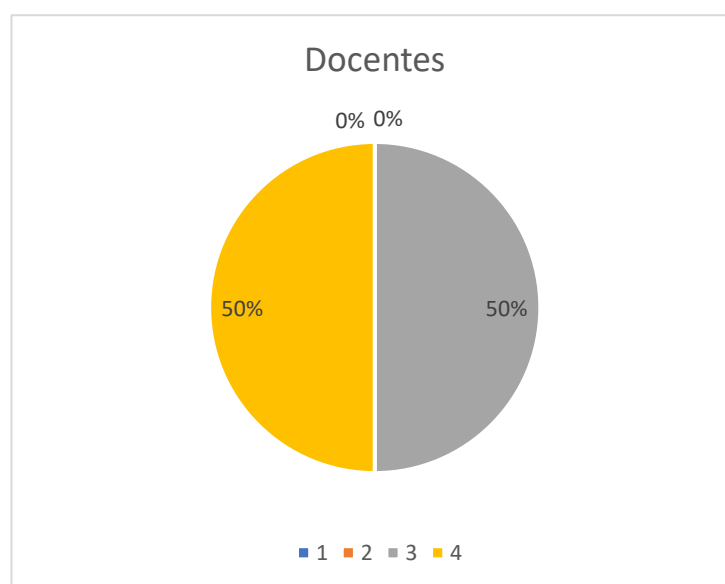
1.- Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	7	58%
4	5	42%
	12	100%



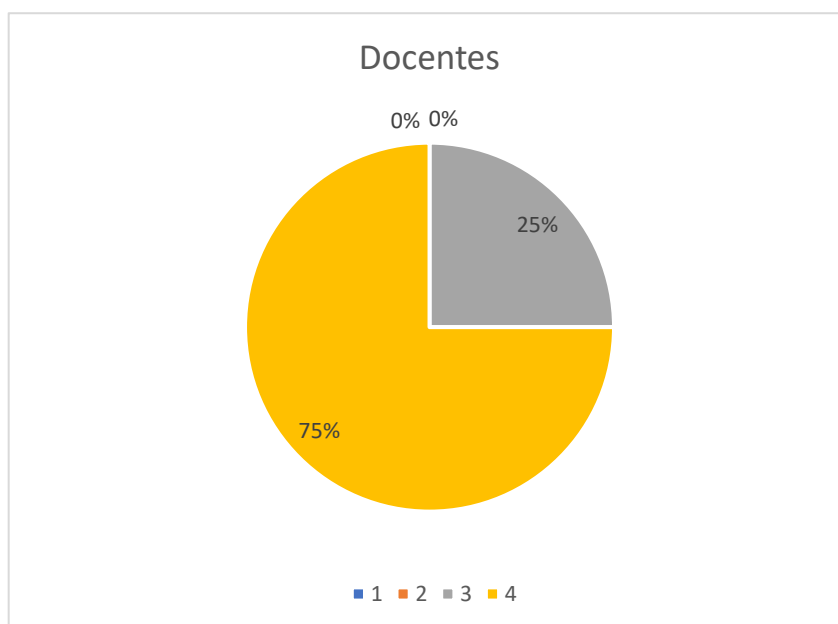
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	6	50%
4	6	50%
	12	100%



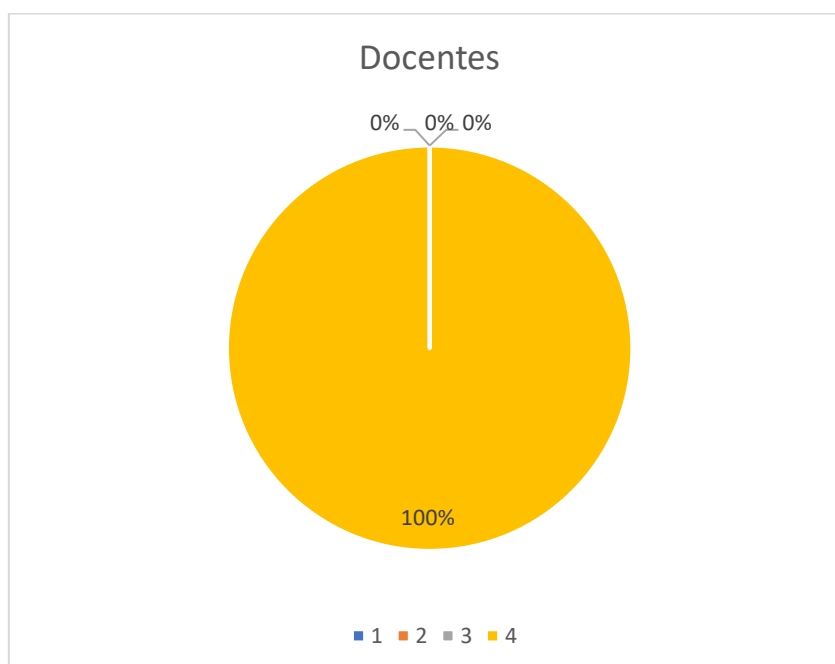
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	3	25%
4	9	75%
	12	100



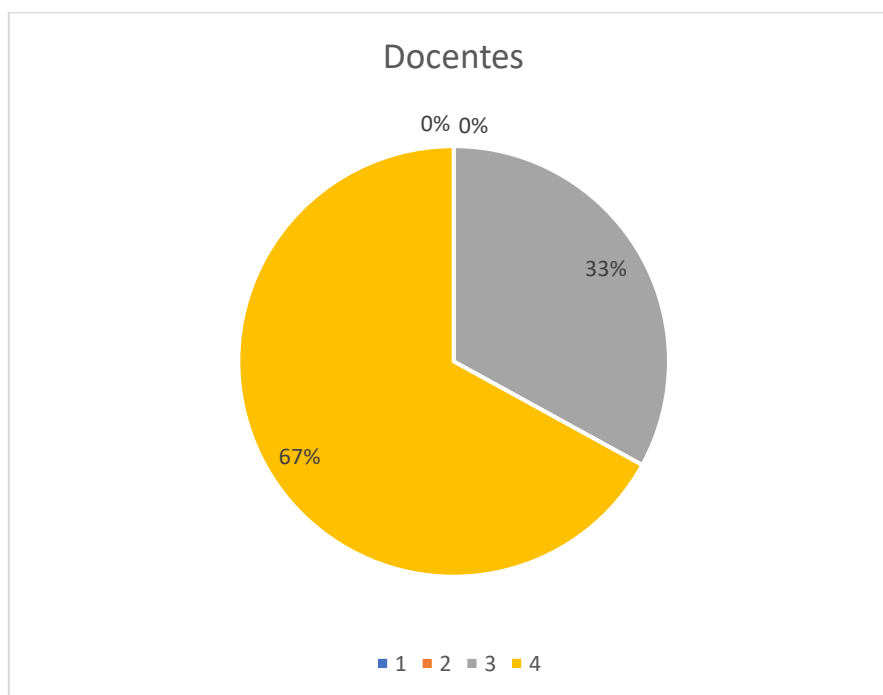
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	100%
	12	100%



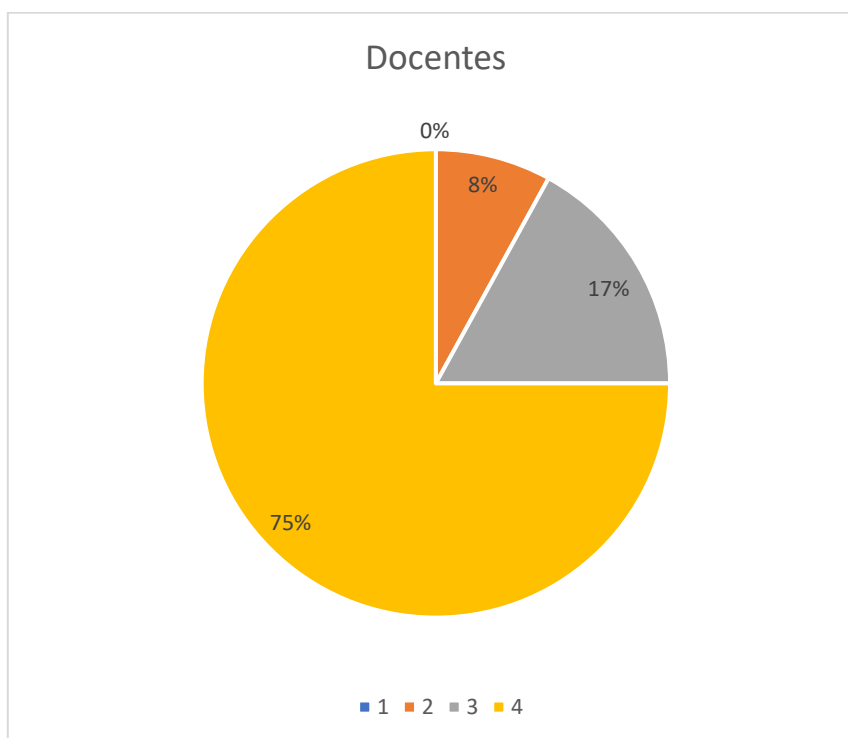
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%



6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.

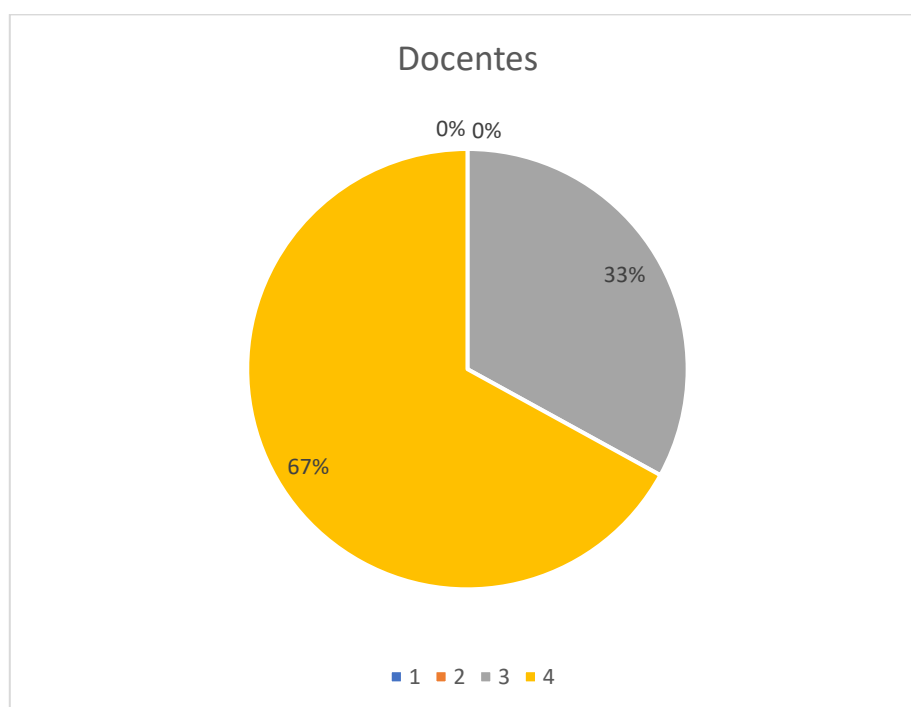
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	1	8%
3	2	17%
4	9	75%
	12	100%



1.2 Dimensión: Saber Ser

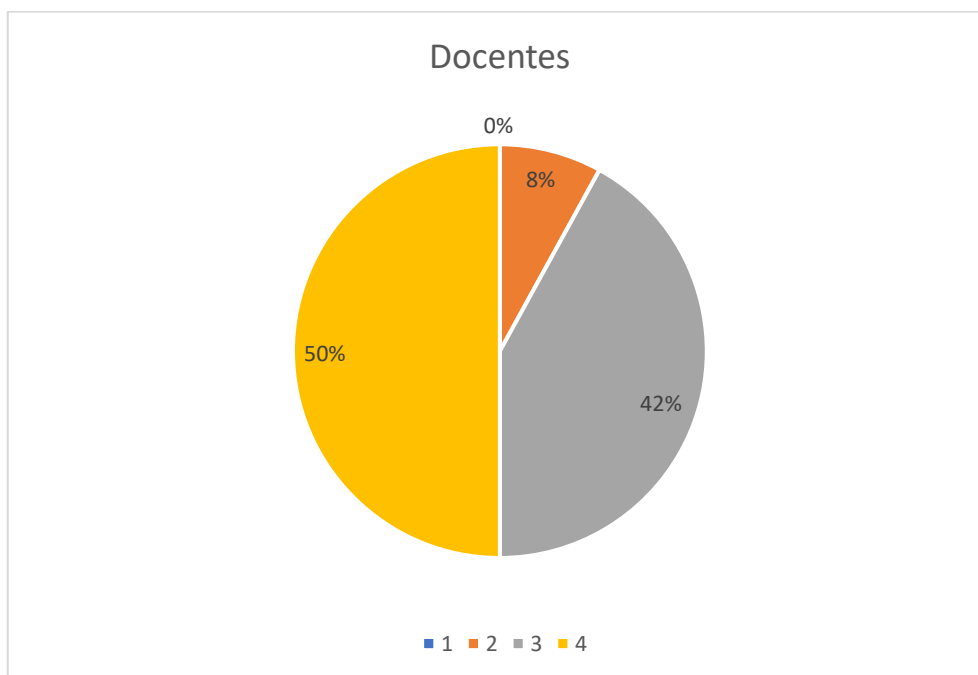
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%



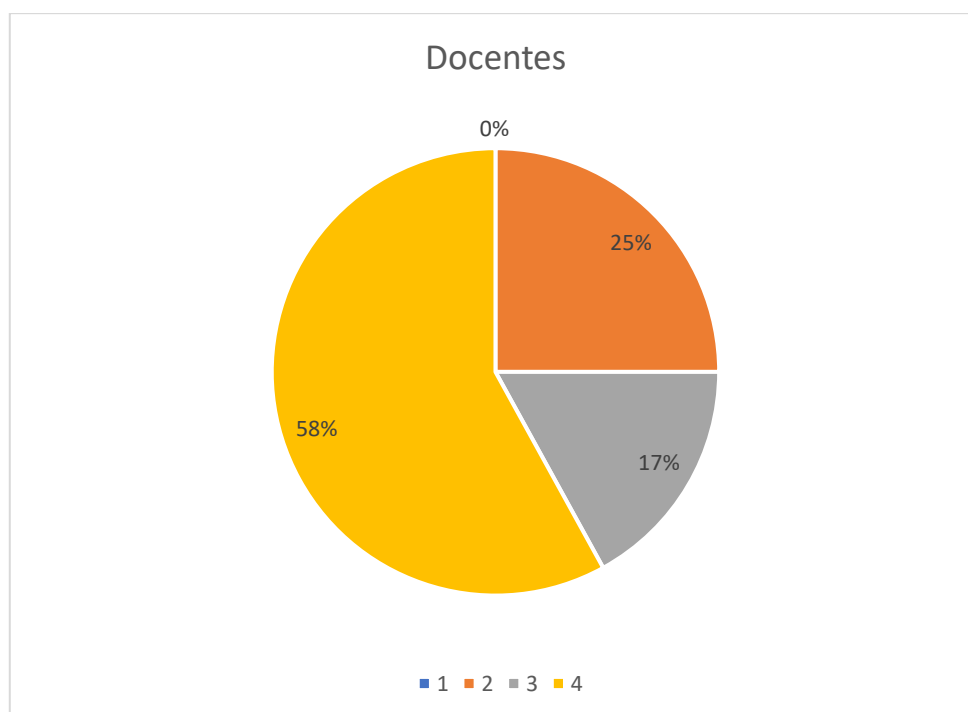
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	1	8%
3	5	42%
4	6	50%
	12	100%



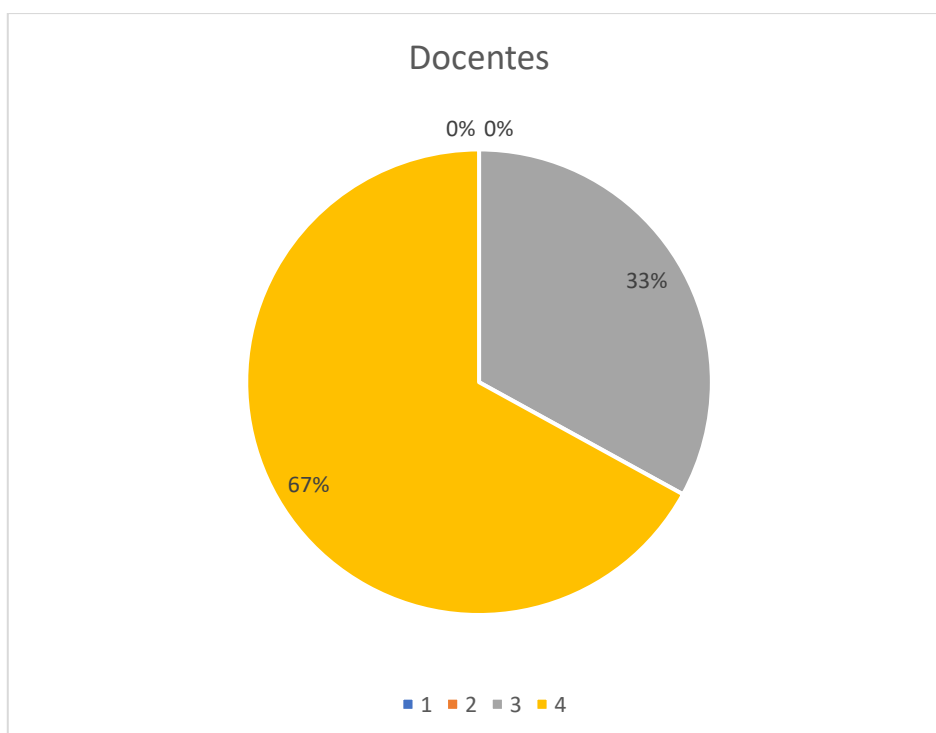
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	3	25%
3	2	17%
4	7	58%
	12	100%



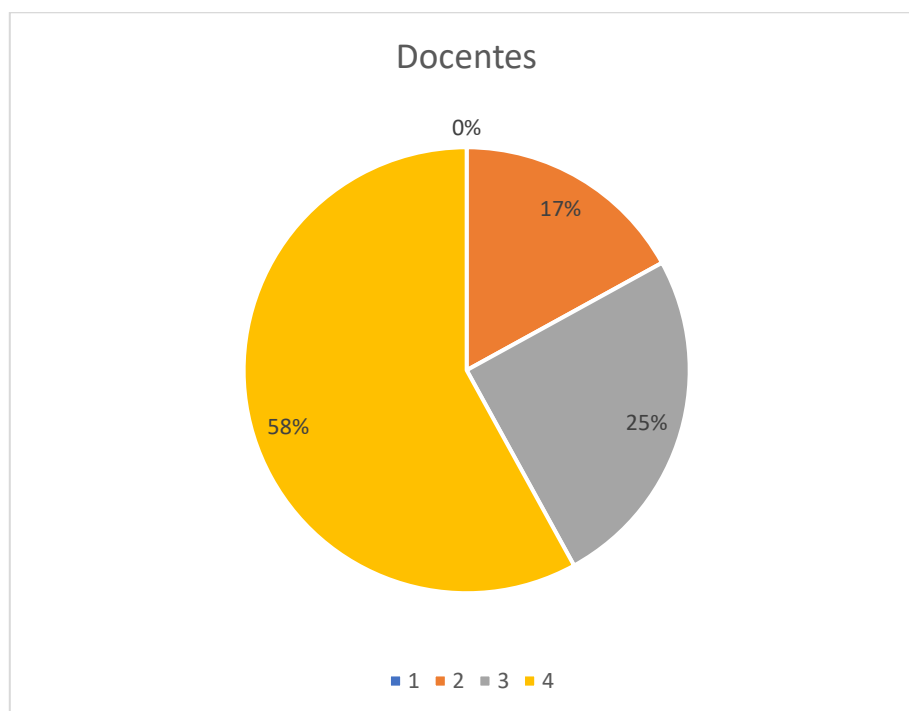
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%



5. Los y las 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

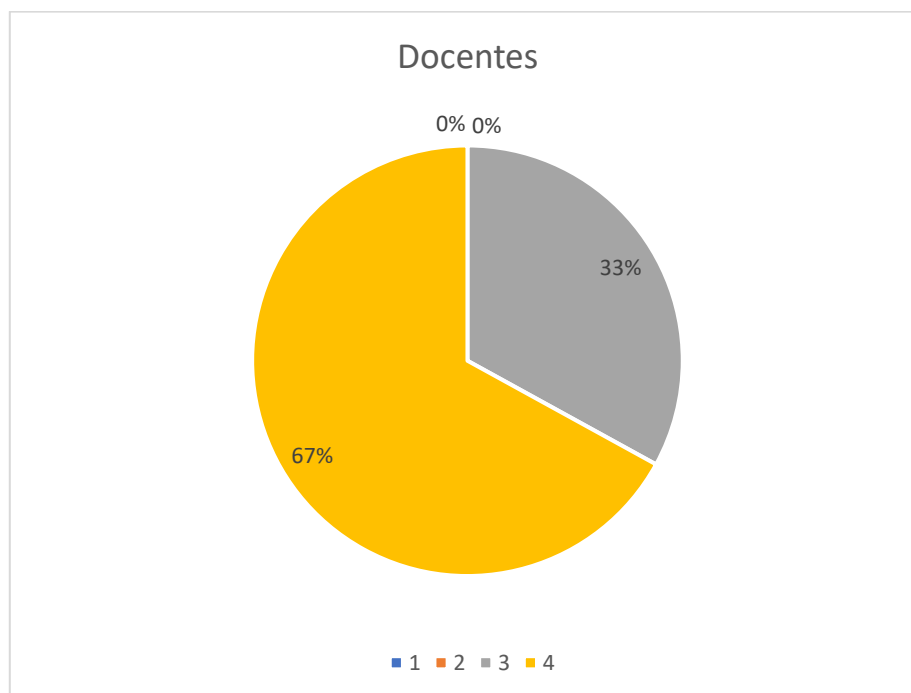
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	2	17%
3	3	25%
4	7	58%
	12	100%



1.3 Dimensión: Saber Hacer

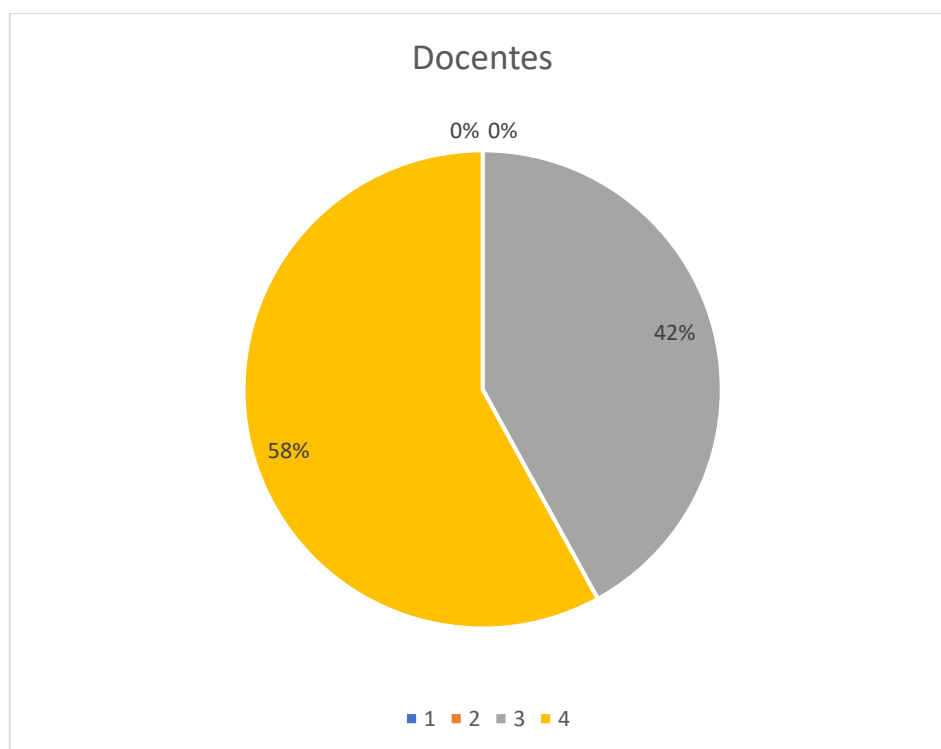
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%



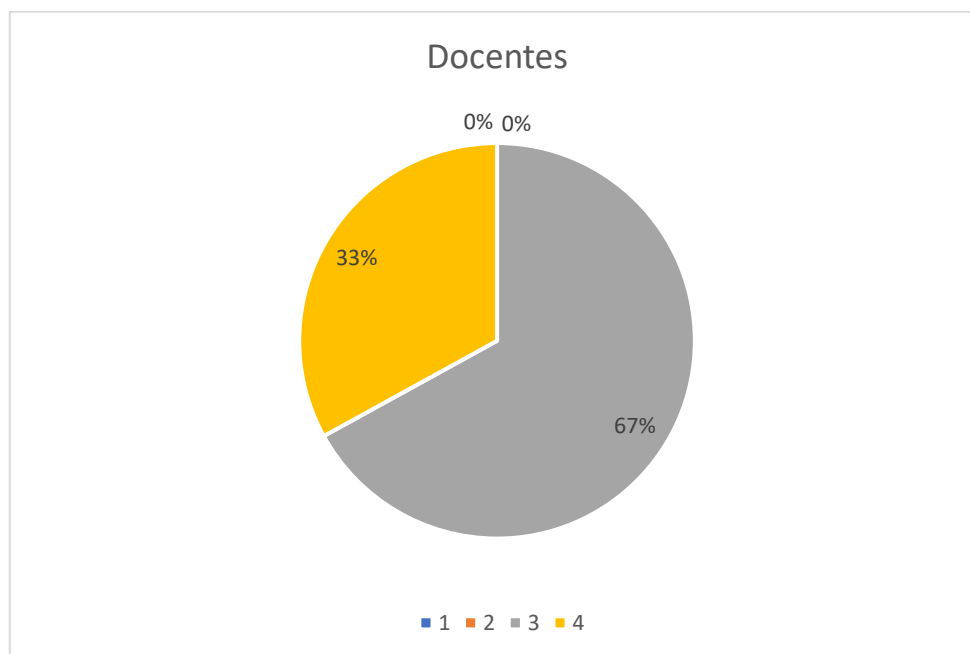
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	5	42%
4	7	58%
	12	100%



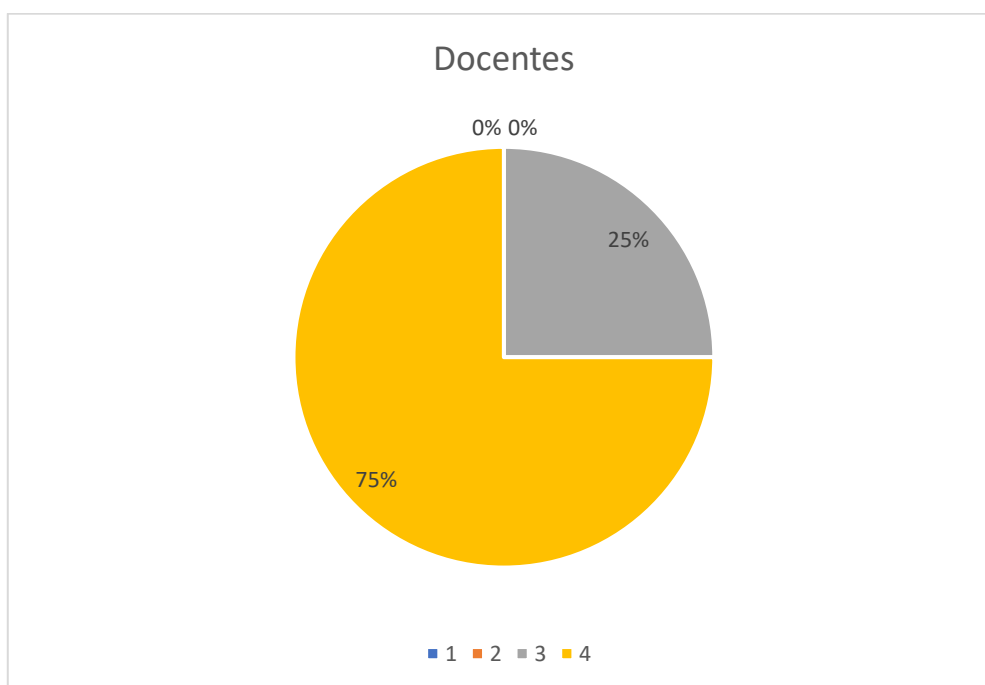
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	8	67%
4	4	33%
	12	100%



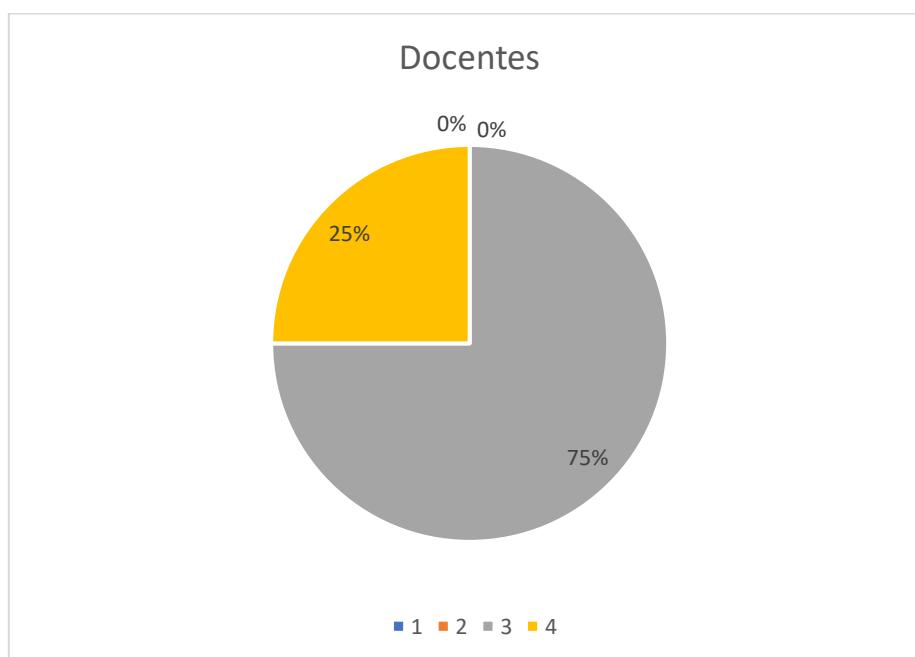
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	3	25%
4	9	75%
	12	100%



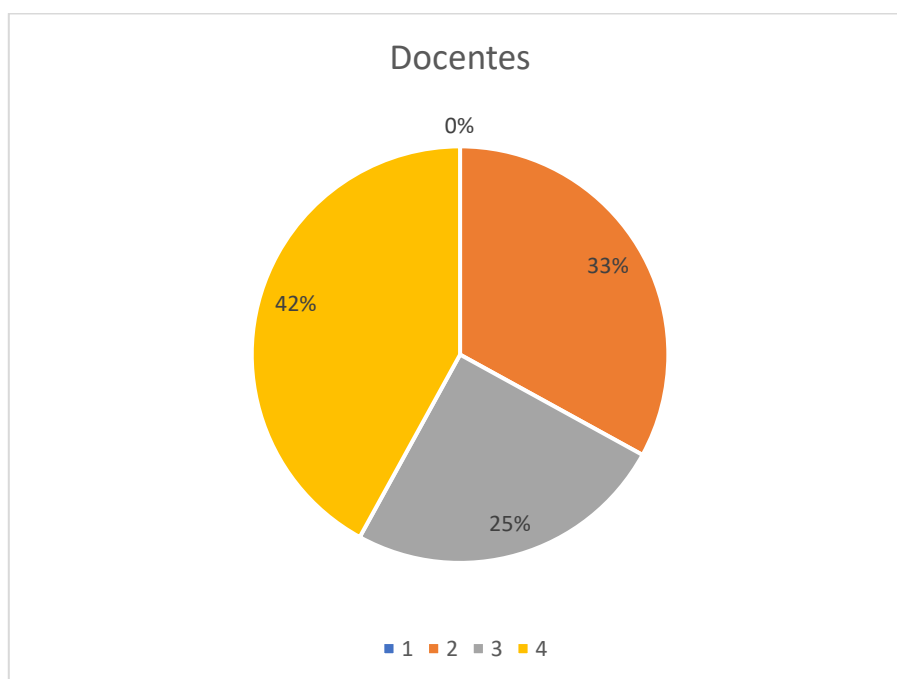
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	9	75%
4	3	25%
	12	100%



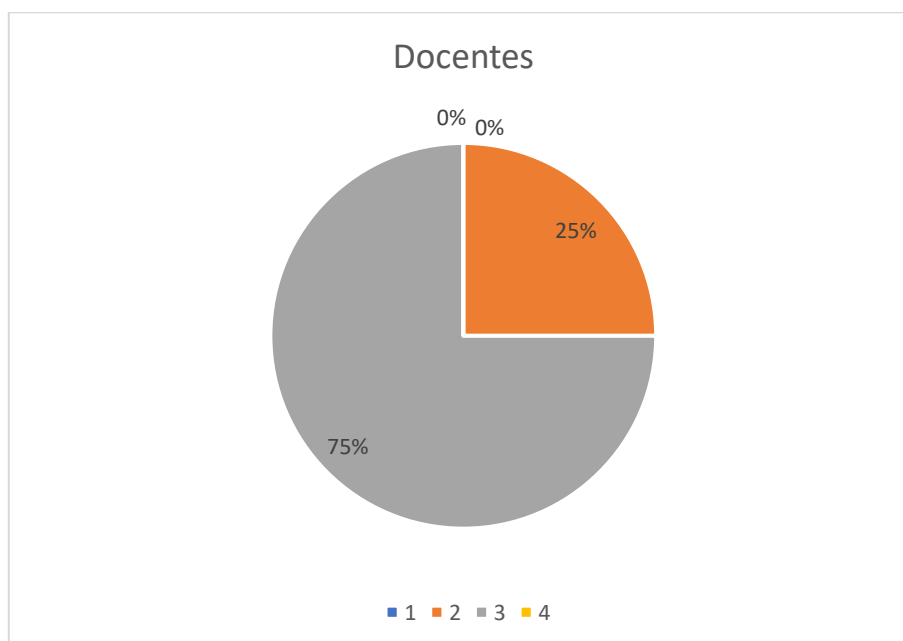
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	4	33%
3	3	25%
4	5	42%
	12	100%



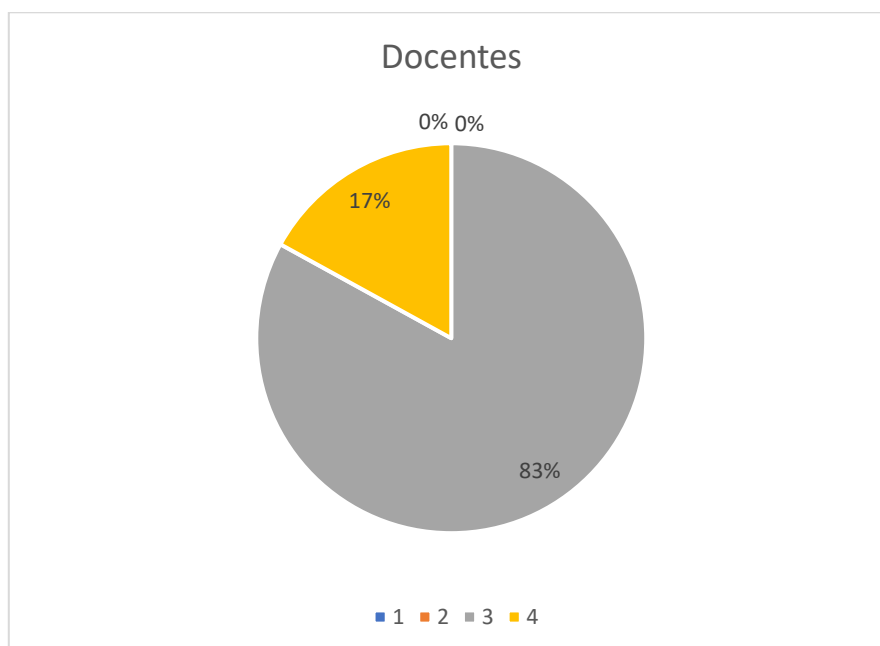
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	3	25%
3	9	75%
4	0	0%
	12	100%



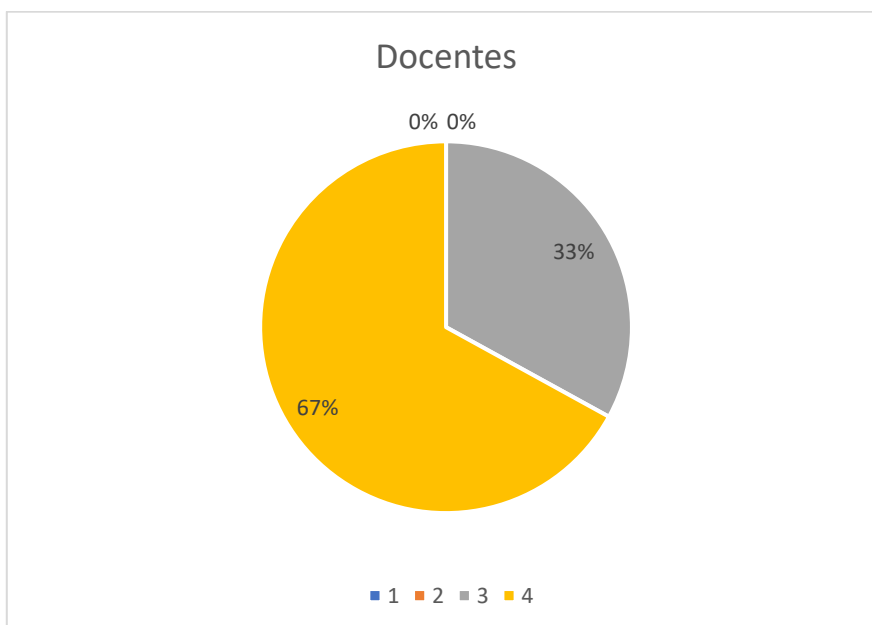
8. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	10	83%
4	2	17%
	12	100%



9. Ofrece 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.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%

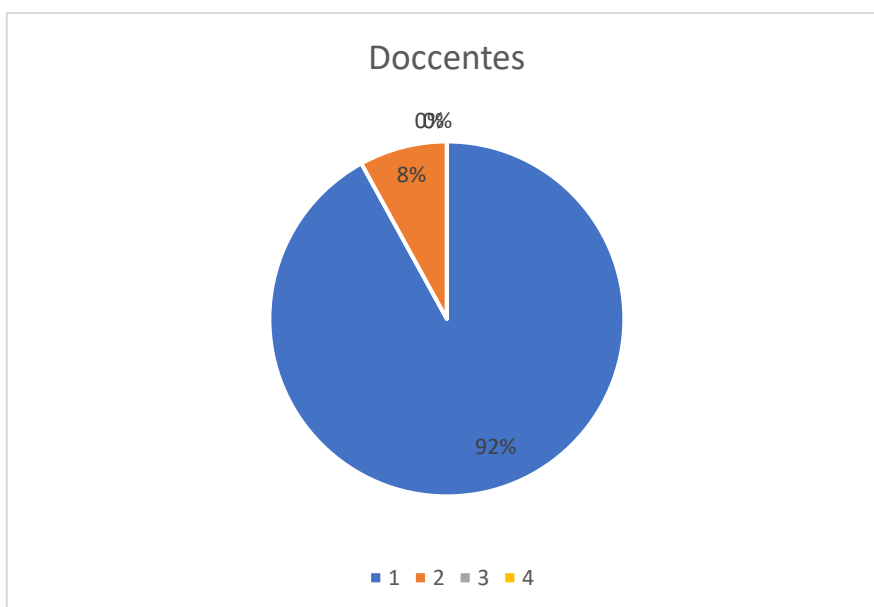


2.- Área: Gestión Curricular

2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

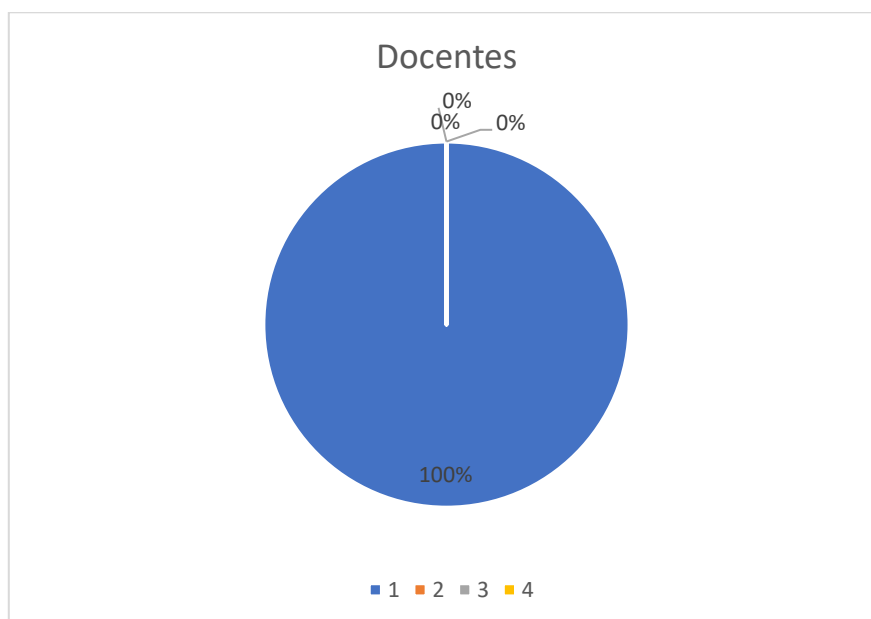
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



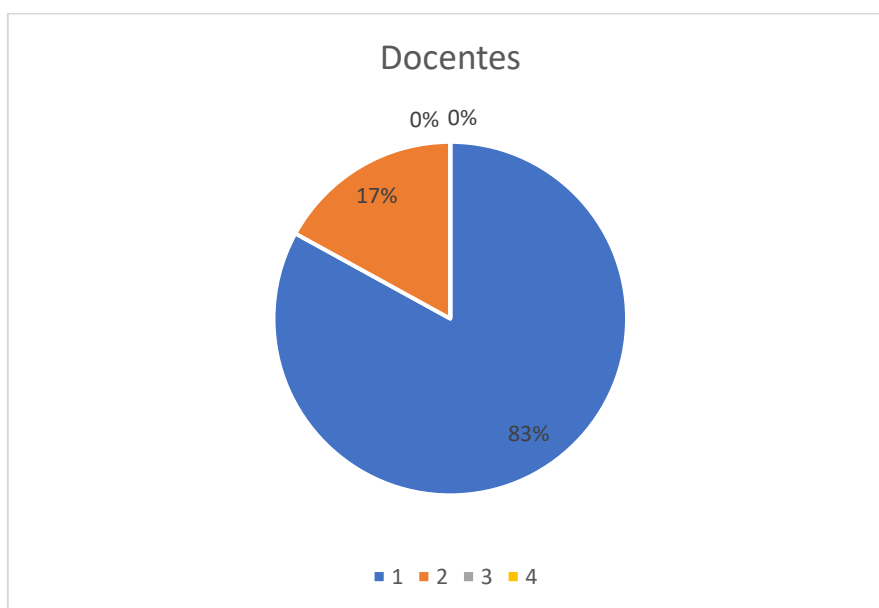
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



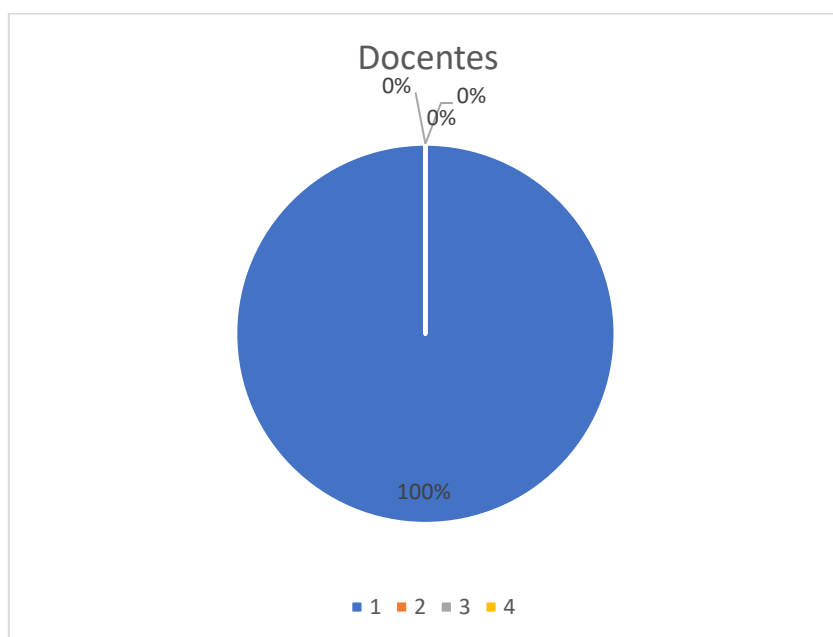
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



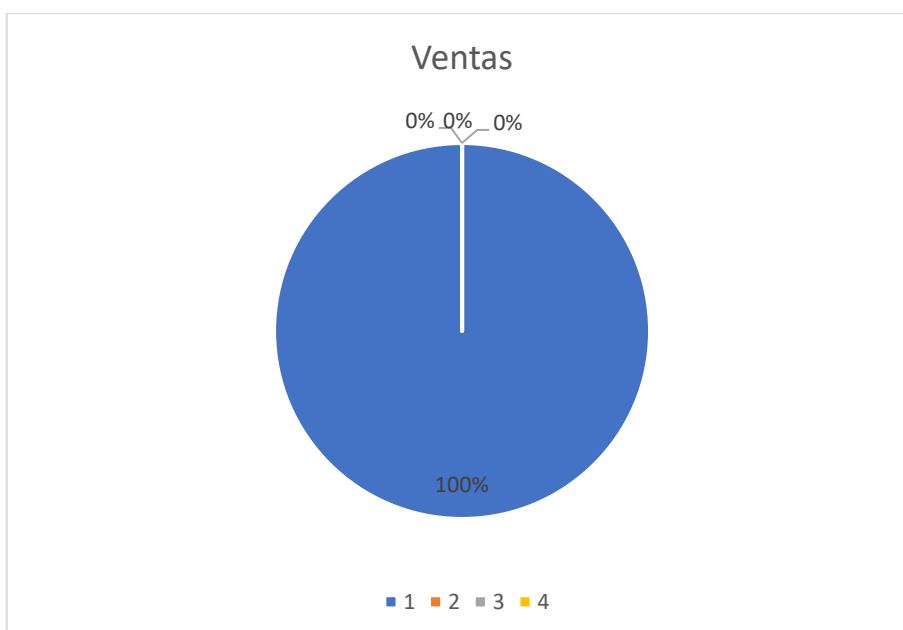
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



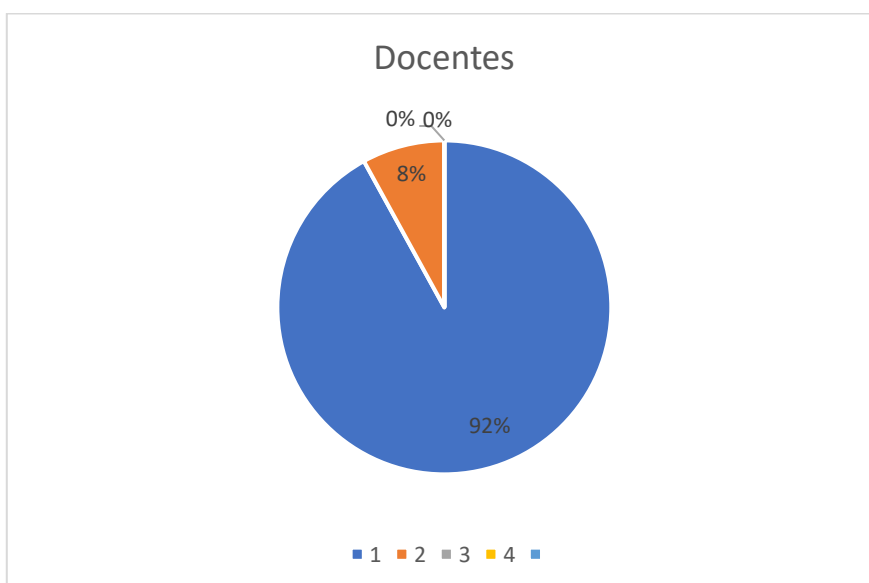
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



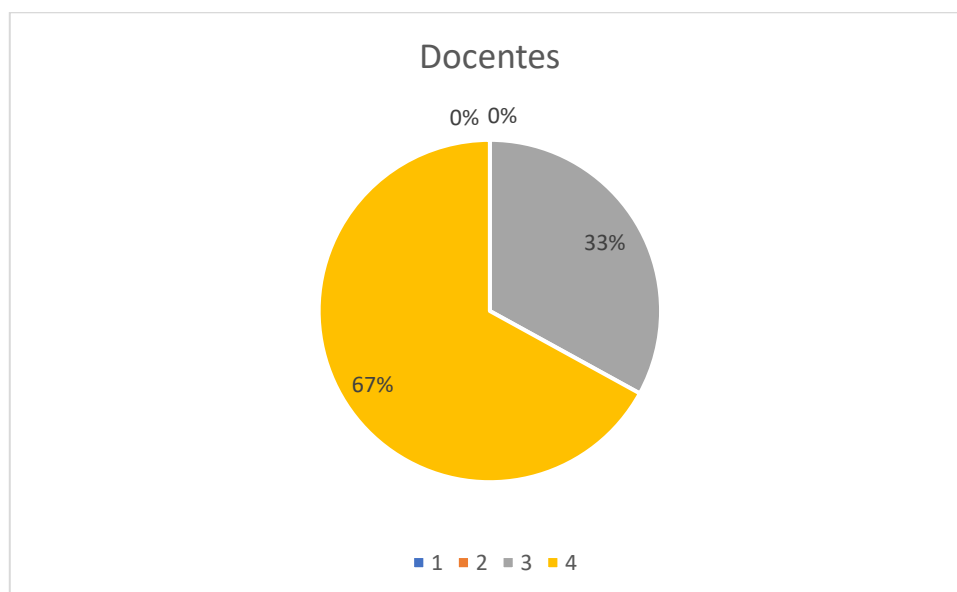
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



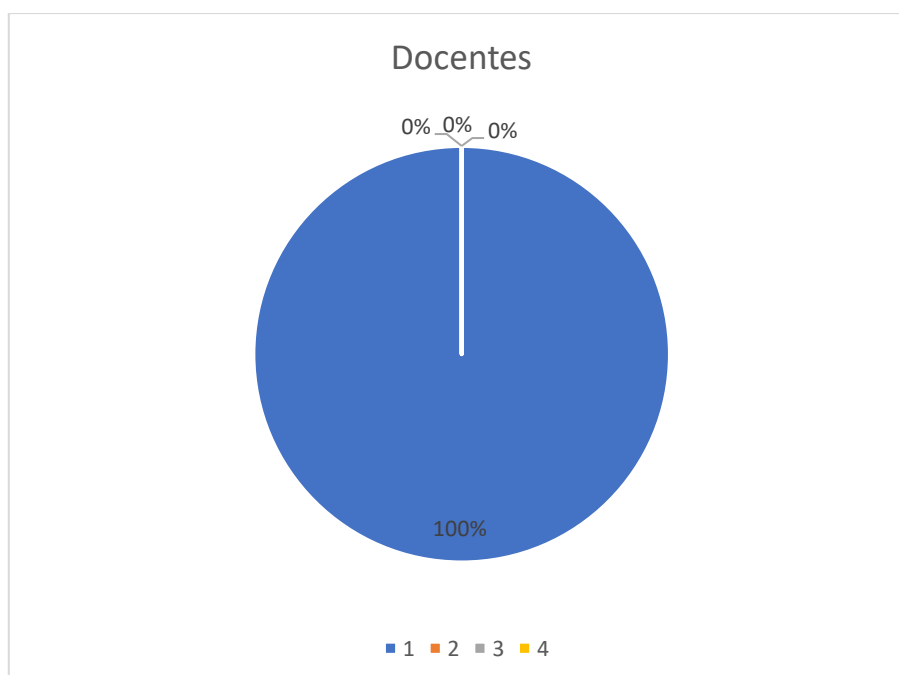
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	4	33%
4	8	67%
	12	100%



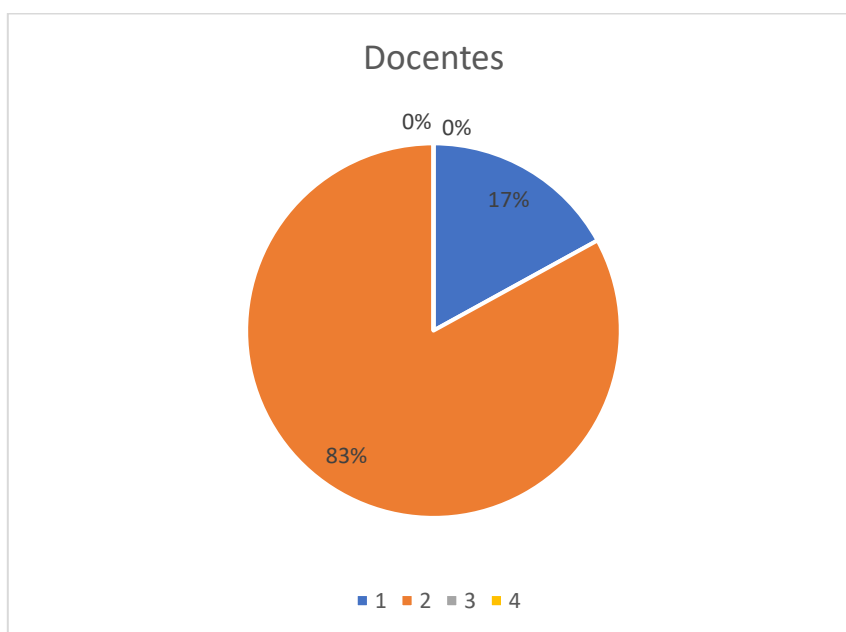
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



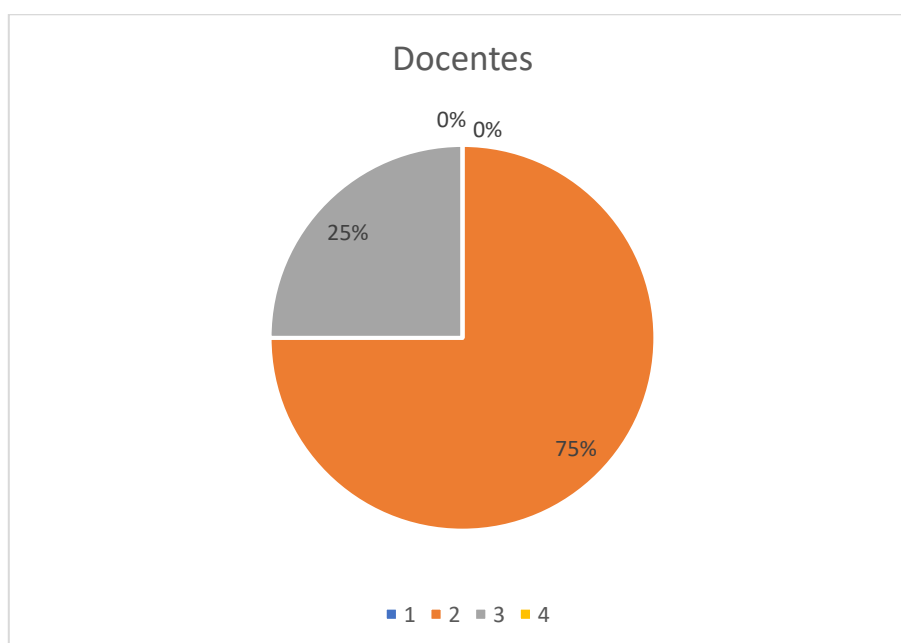
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	2	17%
2	10	83%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



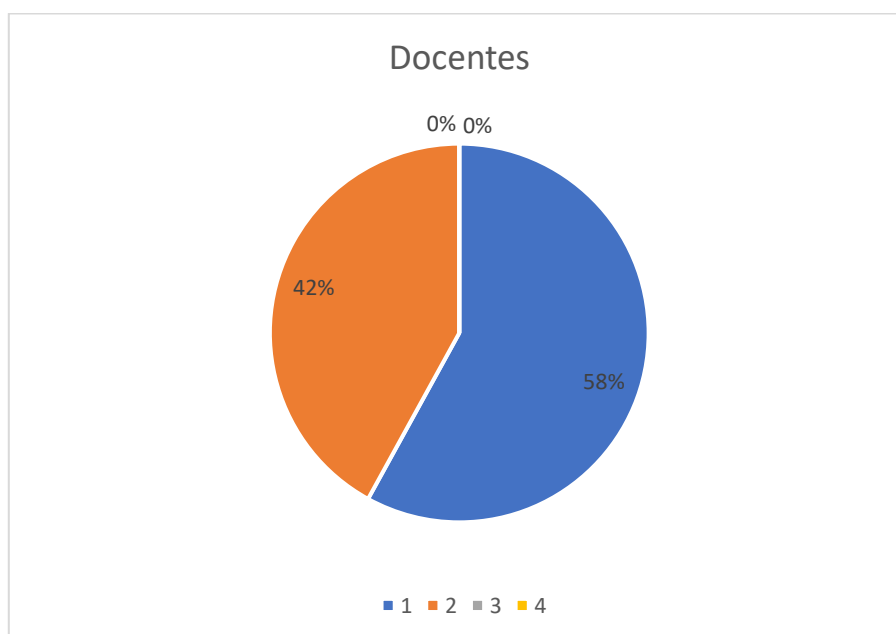
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	9	75%
3	3	25%
4	0	0%
	12	100%



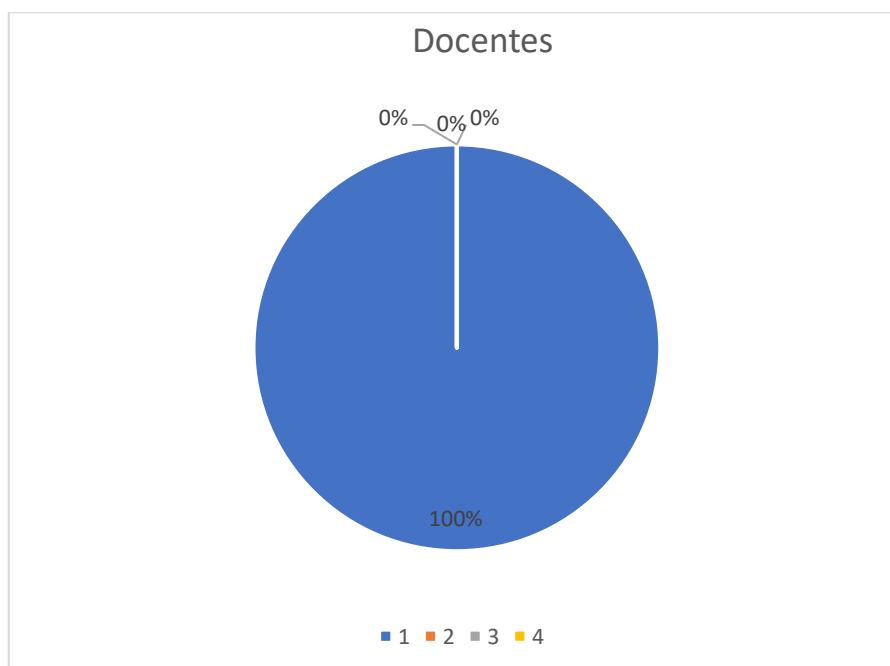
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	7	58%
2	5	42%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



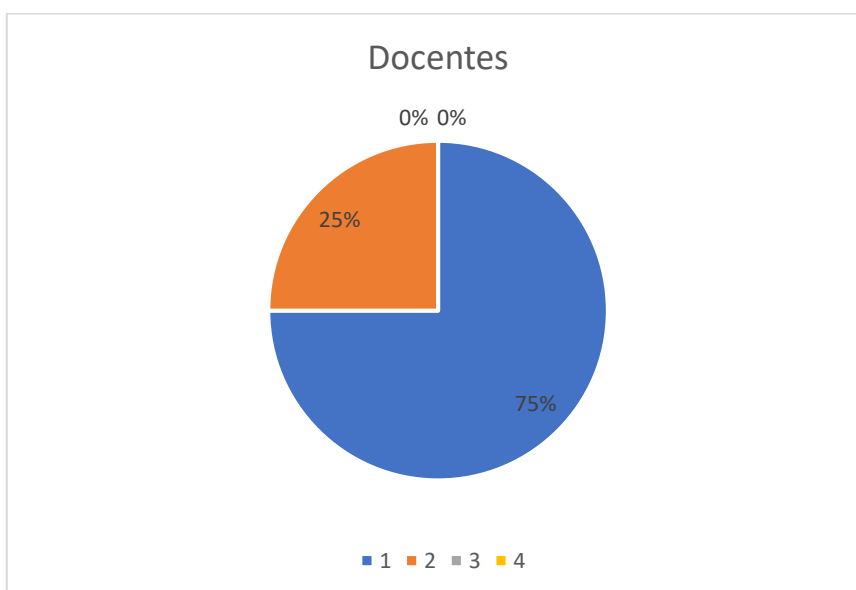
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

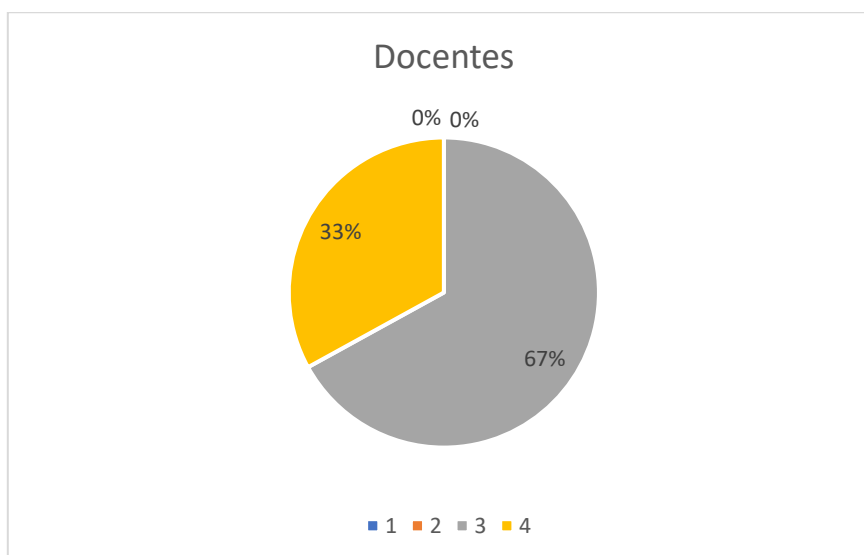
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



2.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

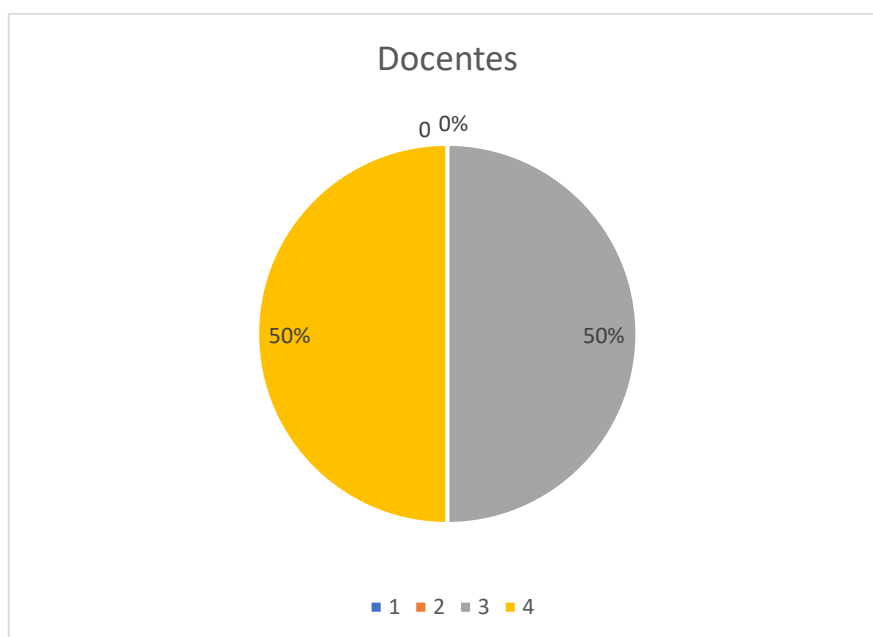
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	8	67%
4	4	33%
	12	100%



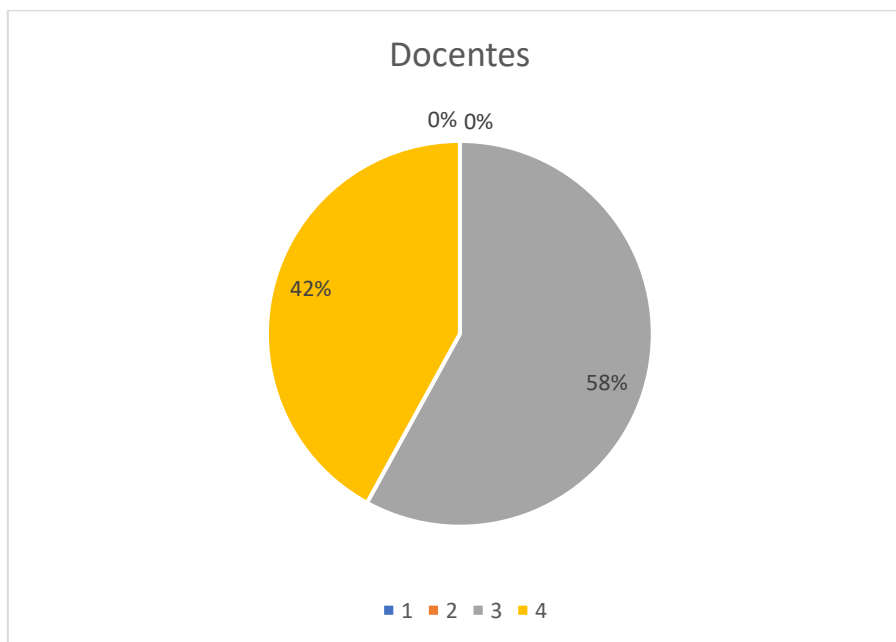
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	6	50%
4	6	50%
	12	100%



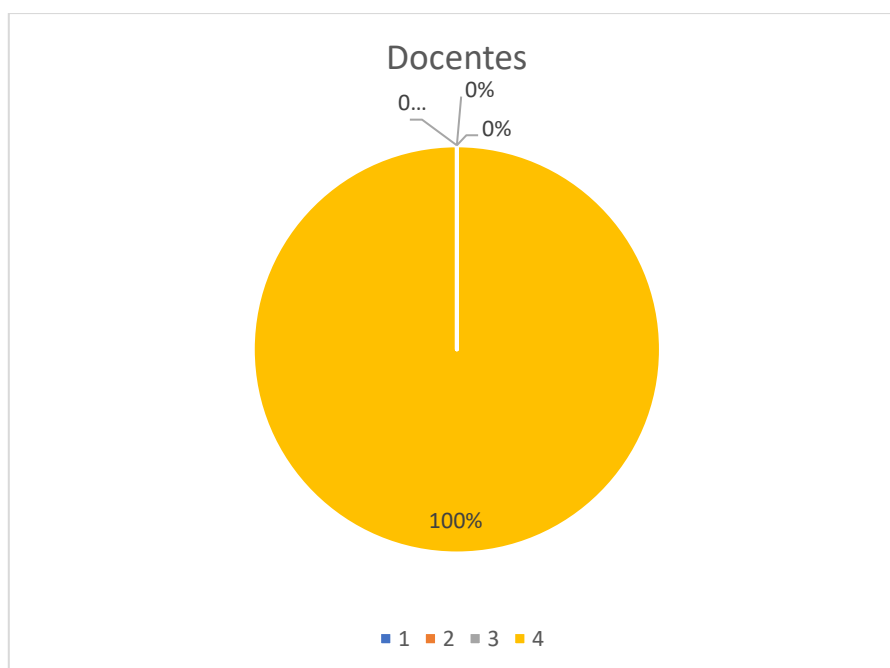
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	7	58%
4	5	42%
	12	100%



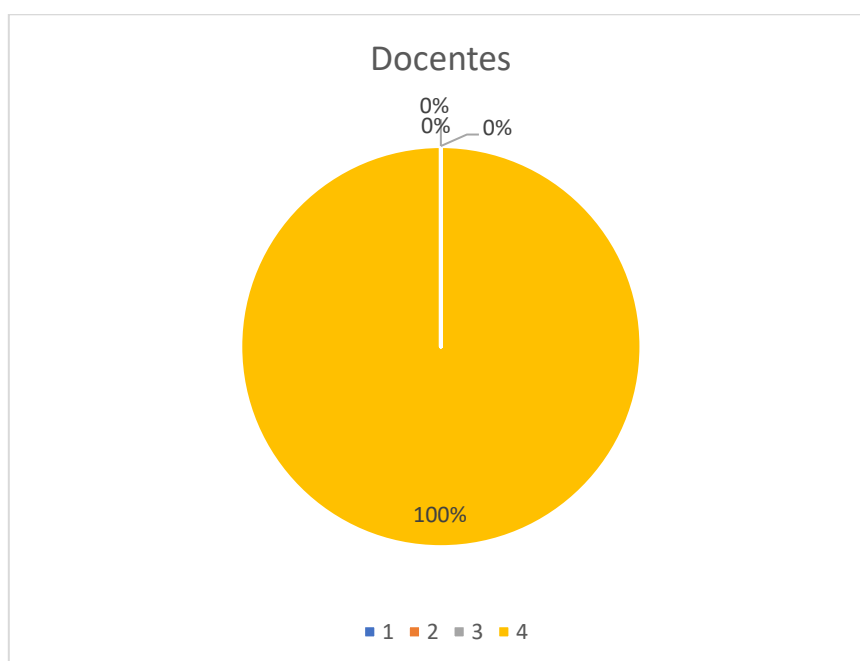
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	100%
	12	100



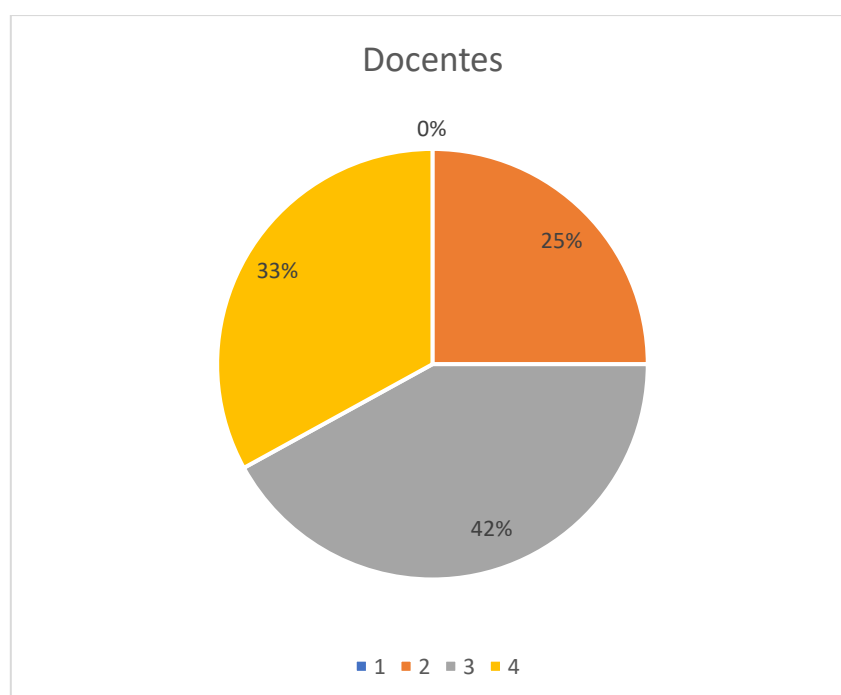
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	100%
	12	100%



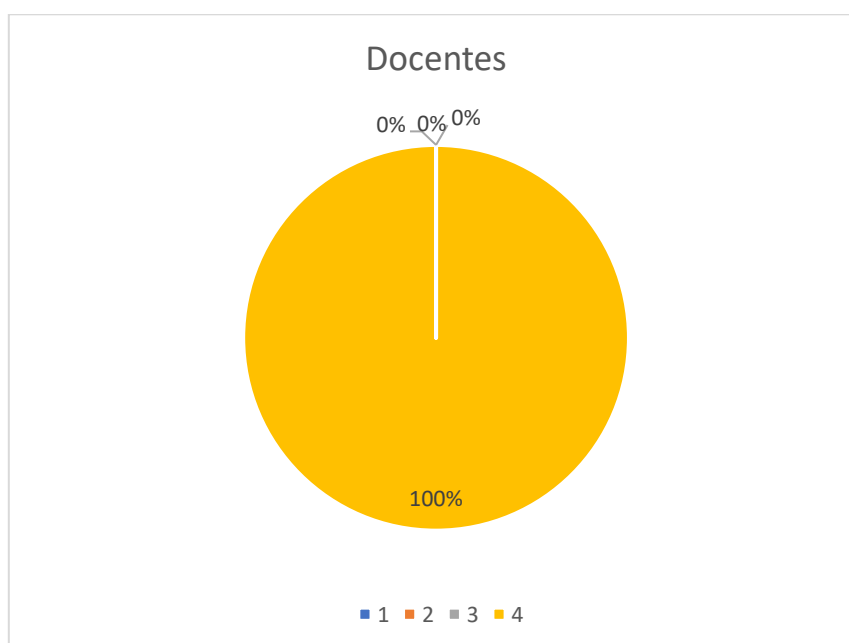
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	3	25%
3	5	42%
4	4	33%
	12	100%



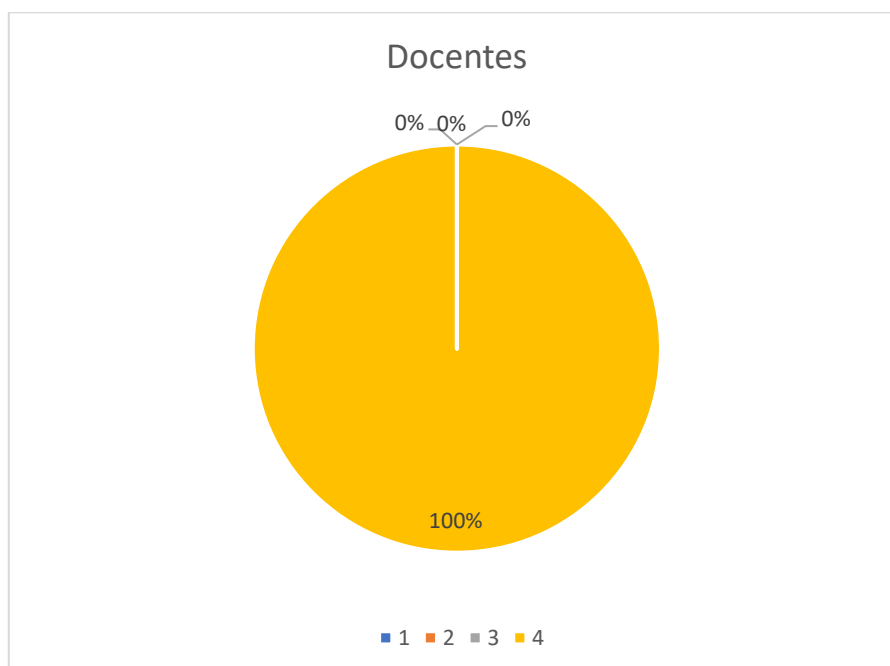
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	100%
	12	100%



8. Los profesores 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.

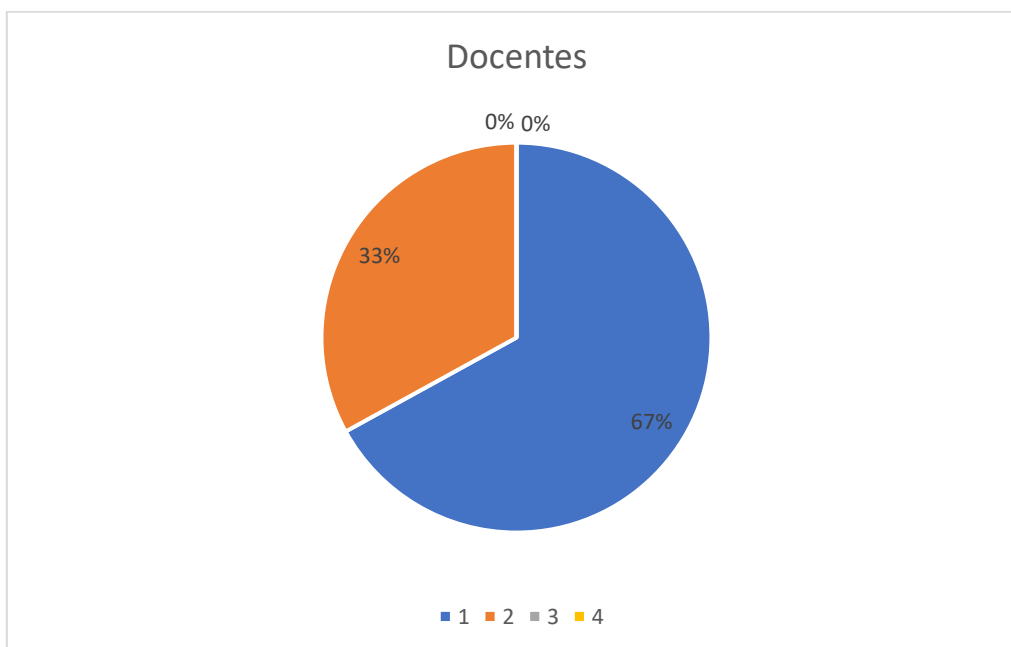
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	100%
	12	100%



2.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

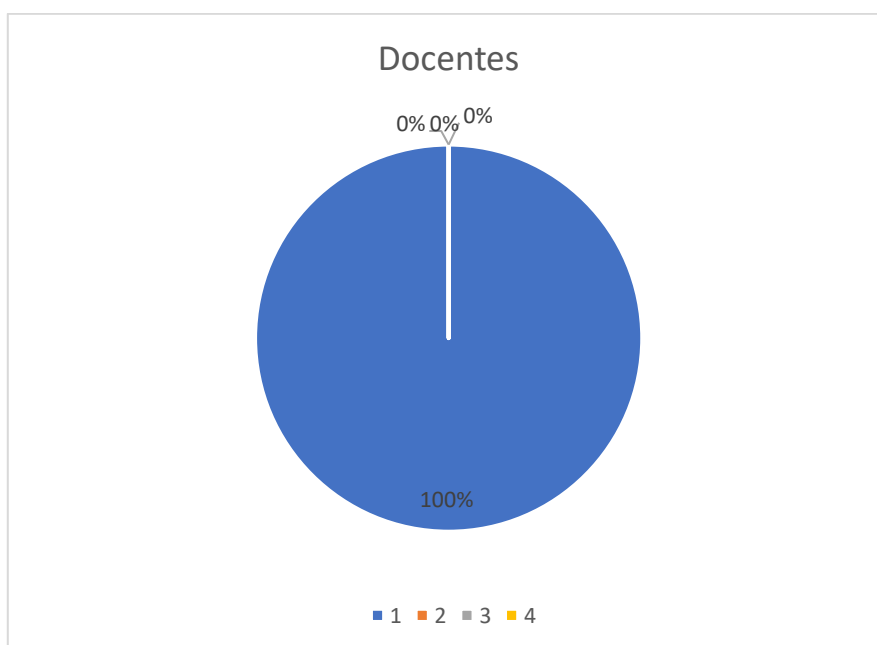
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	8	67%
2	4	33%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



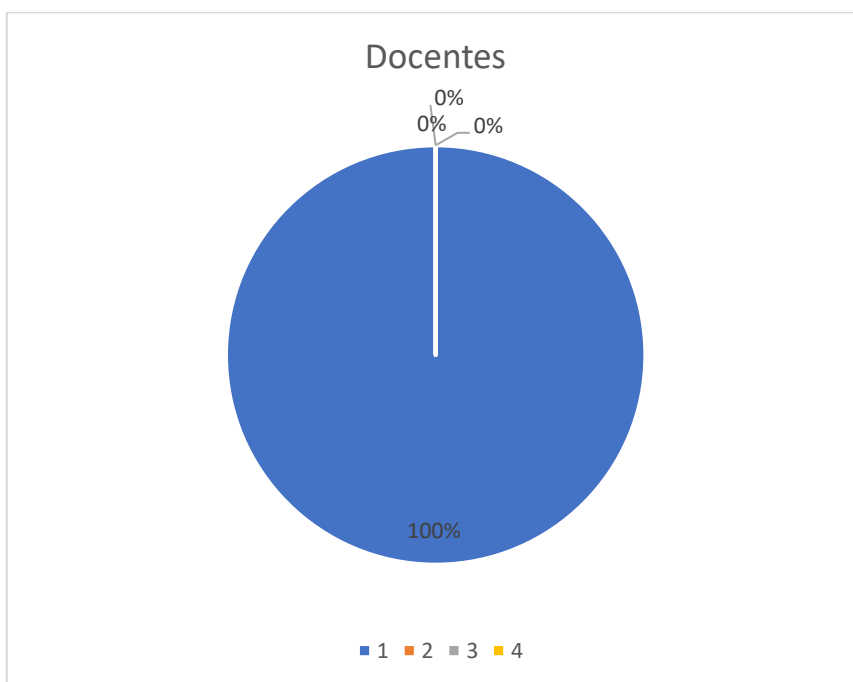
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



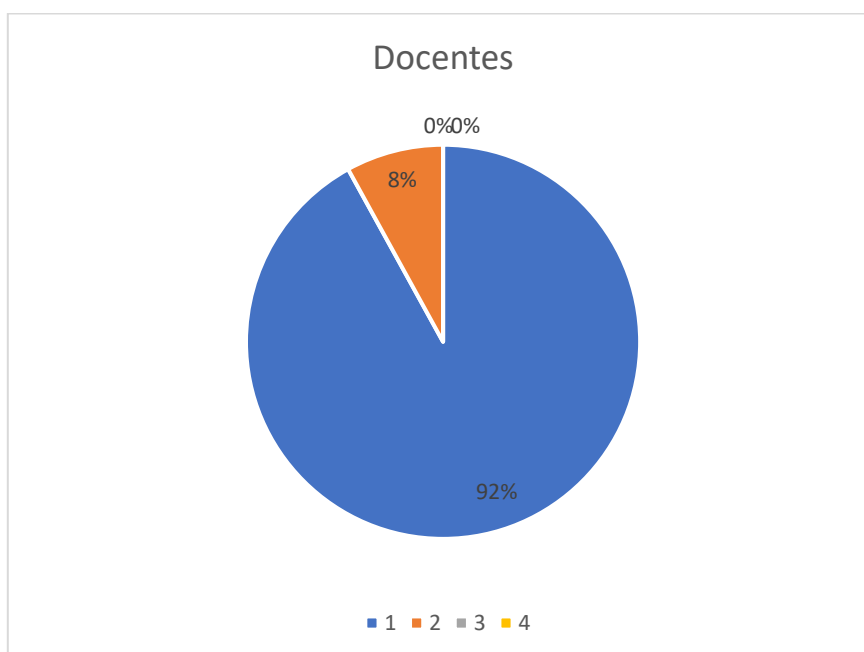
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



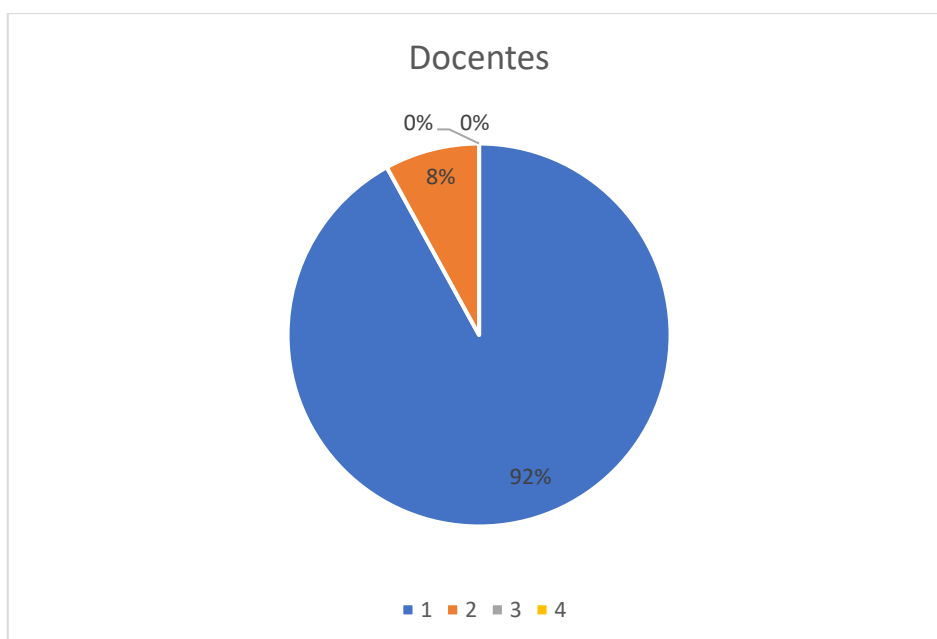
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



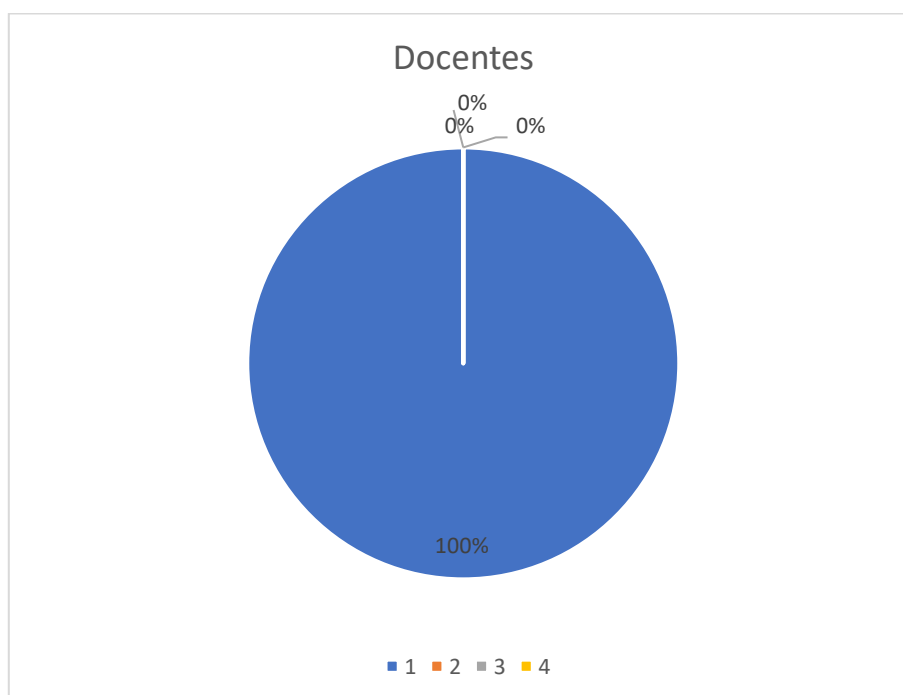
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%

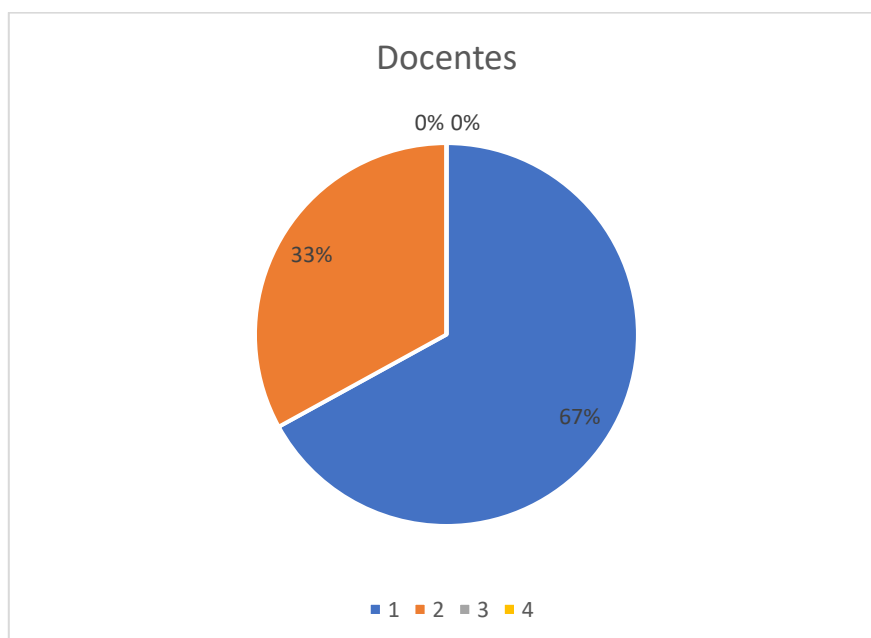


3. Área Gestión de Recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

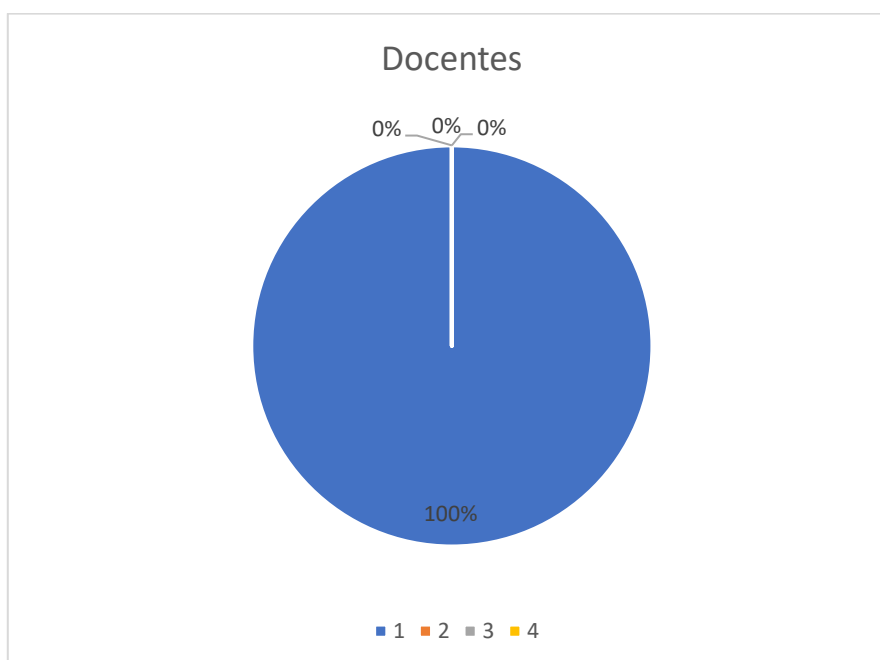
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	8	67%
2	4	33%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



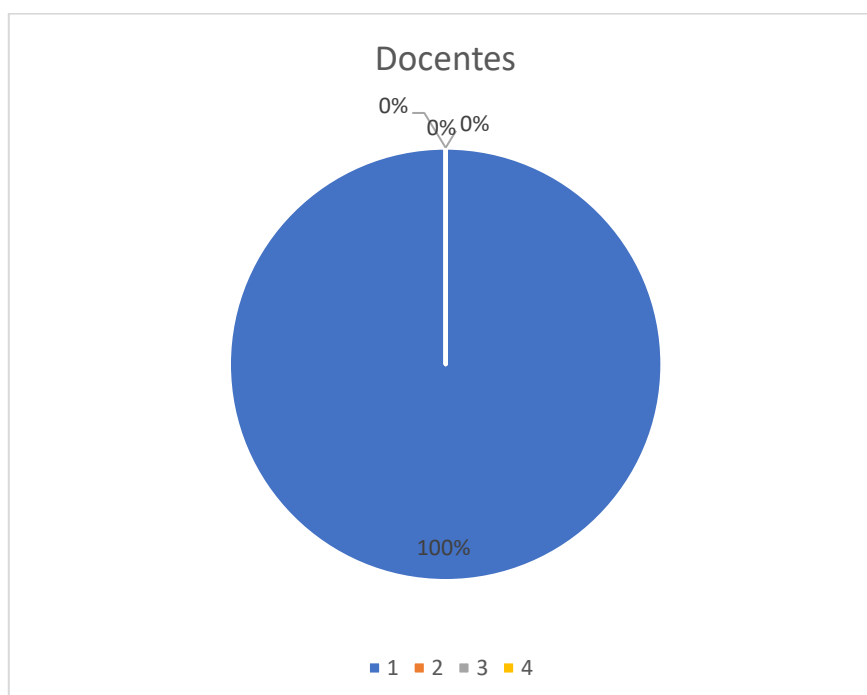
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



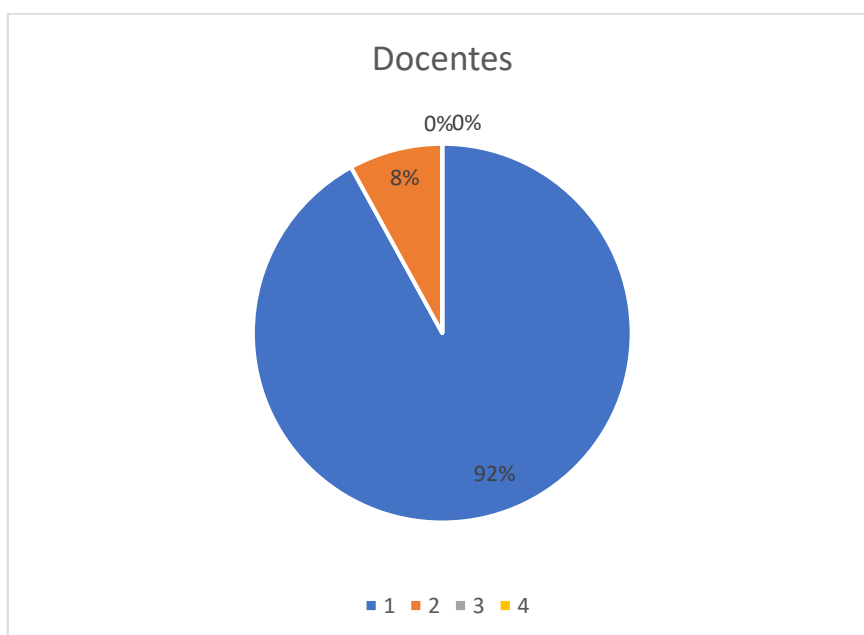
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



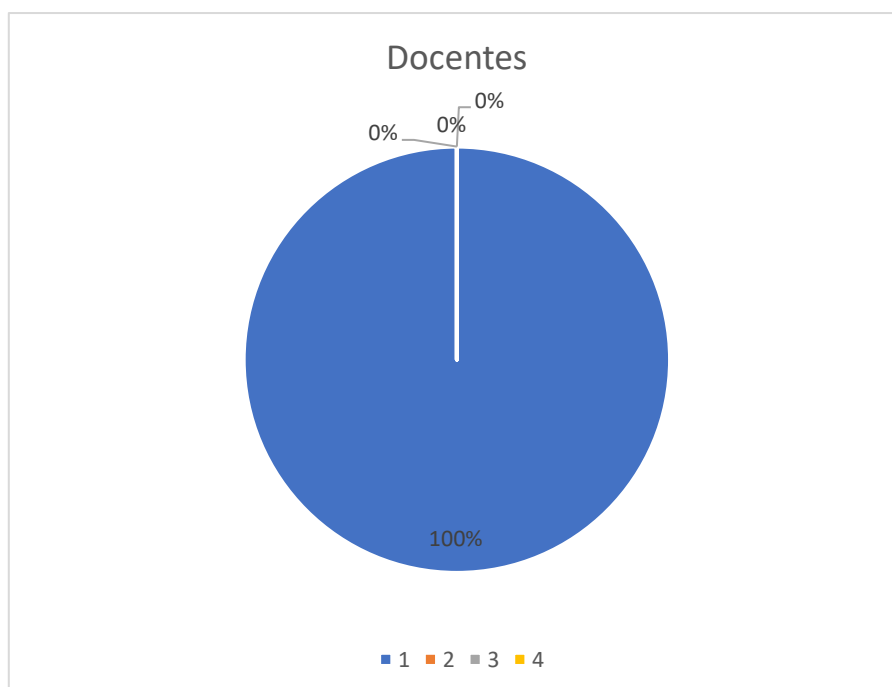
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



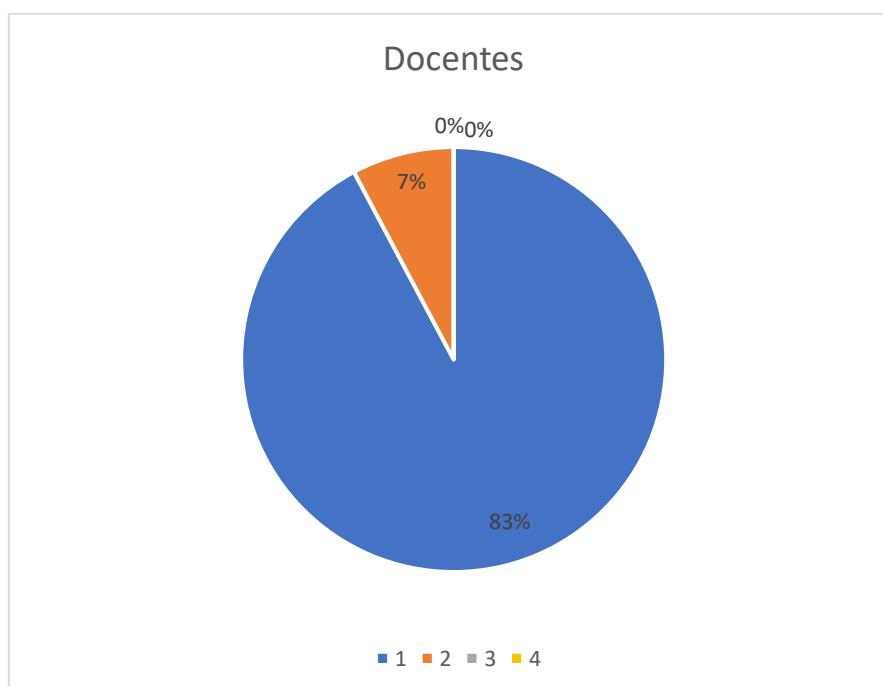
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



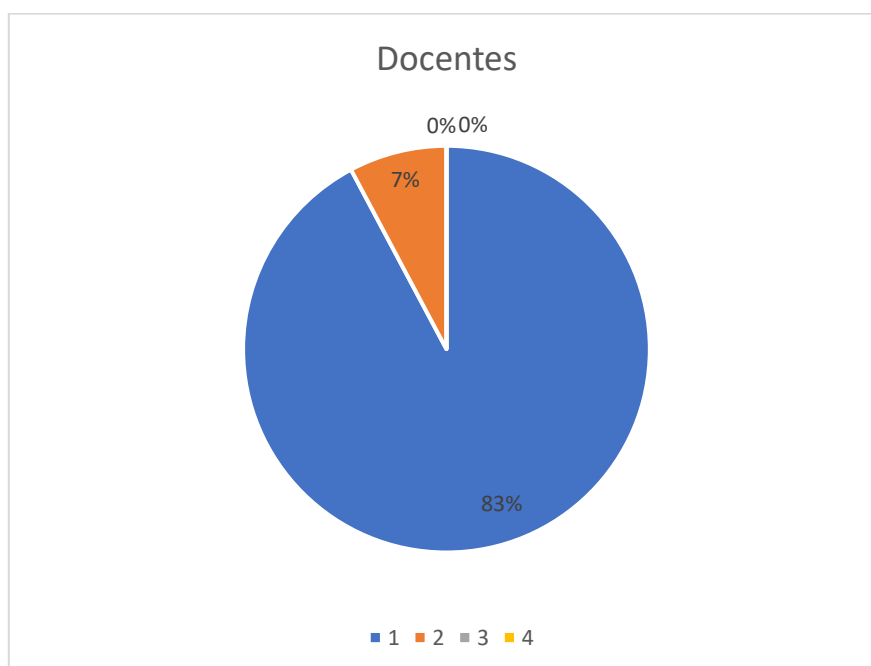
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	7%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



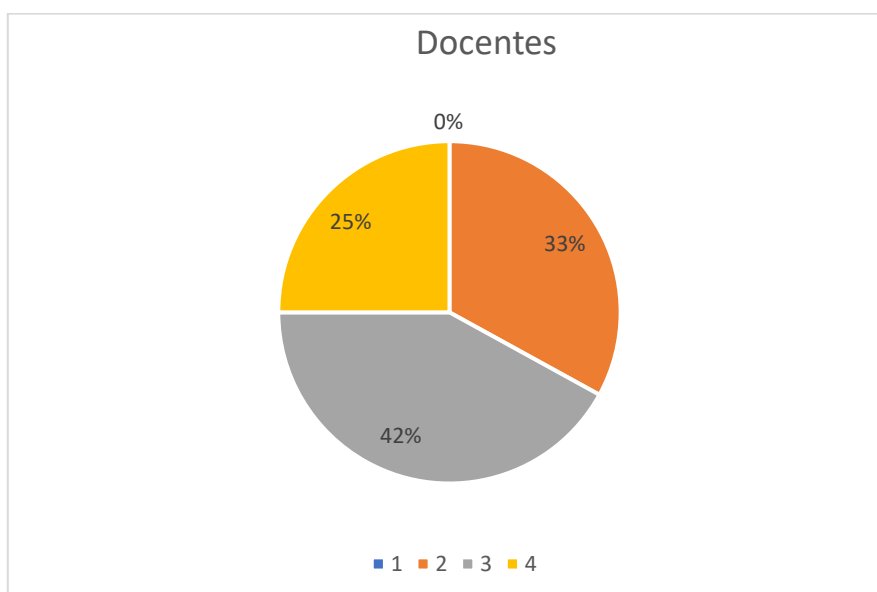
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	7%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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

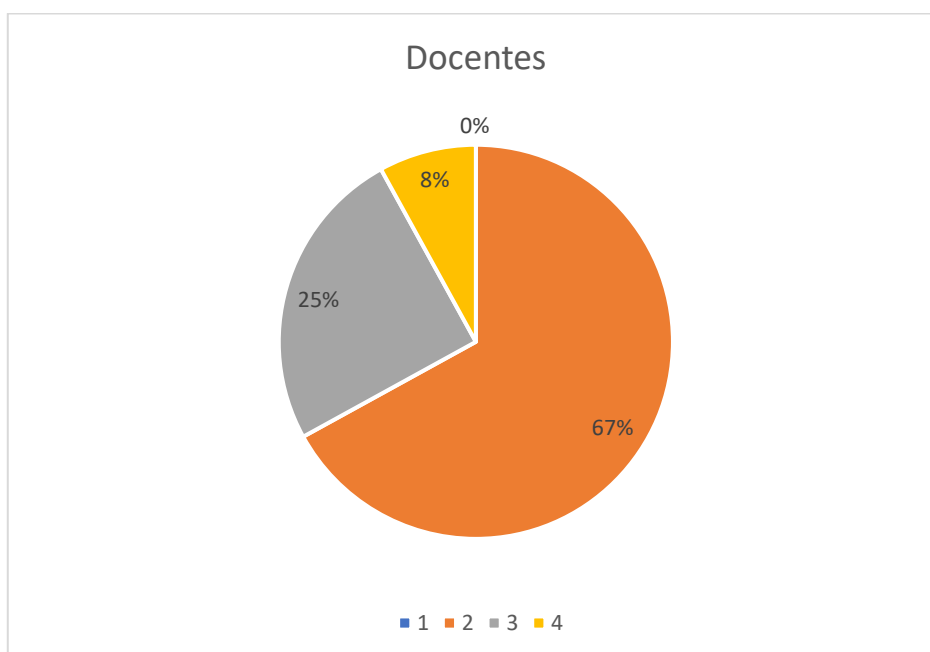
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	4	33%
3	5	42%
4	3	25%
	12	100%



3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

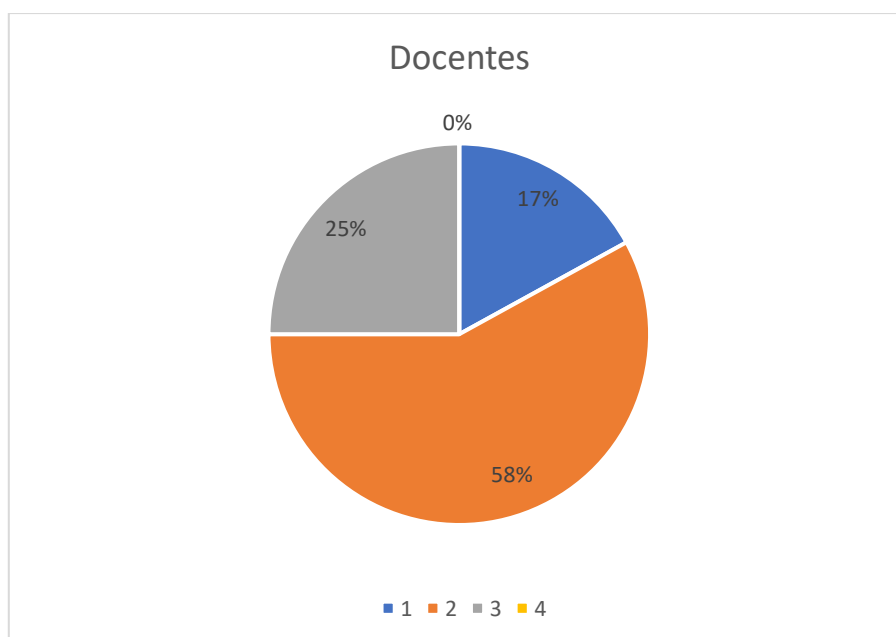
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	0	0%
2	8	67%
3	3	25%
4	1	8%
	12	100%



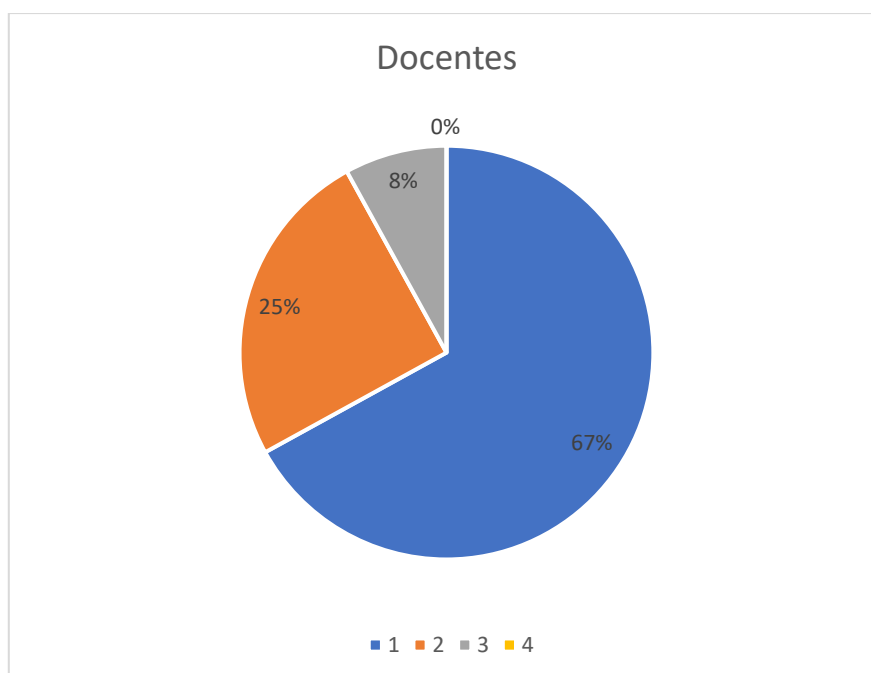
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	2	17%
2	7	58%
3	3	25%
4	0	0%
	12	100%



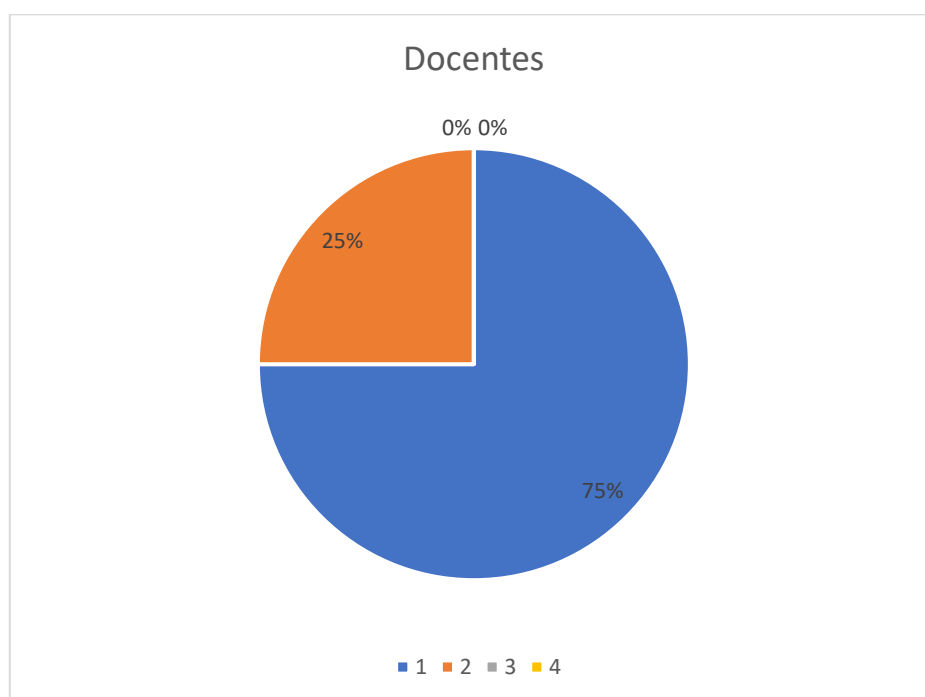
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	8	67%
2	3	25%
3	1	8%
4	0	0%
	12	100%



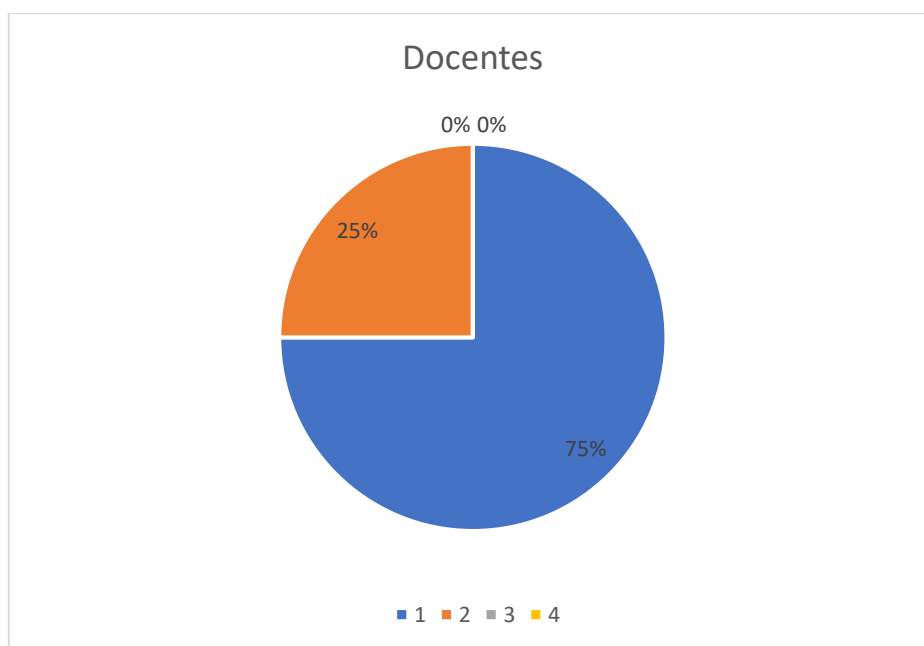
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



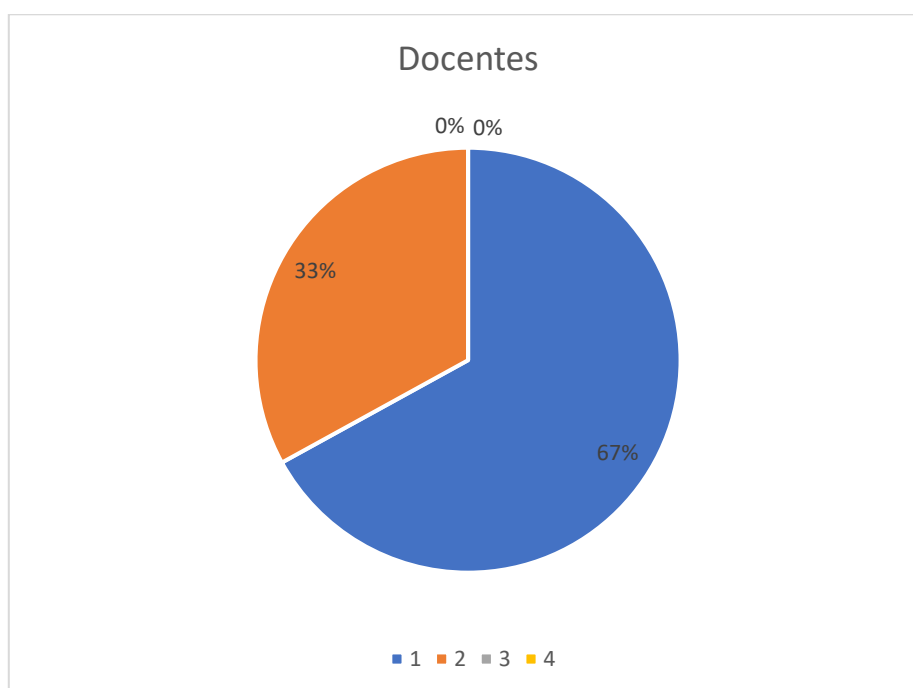
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



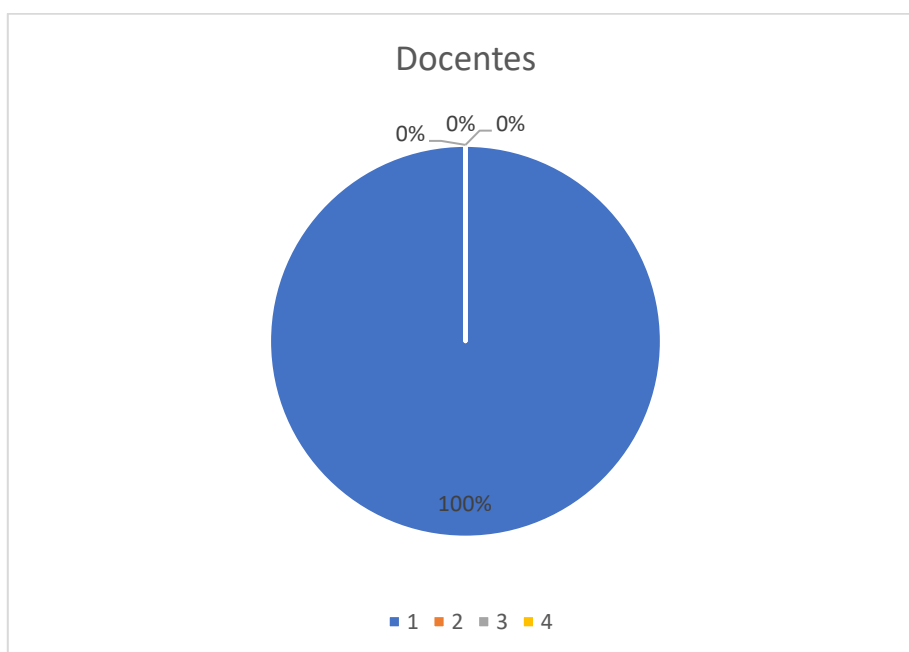
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	8	67%
2	4	33%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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

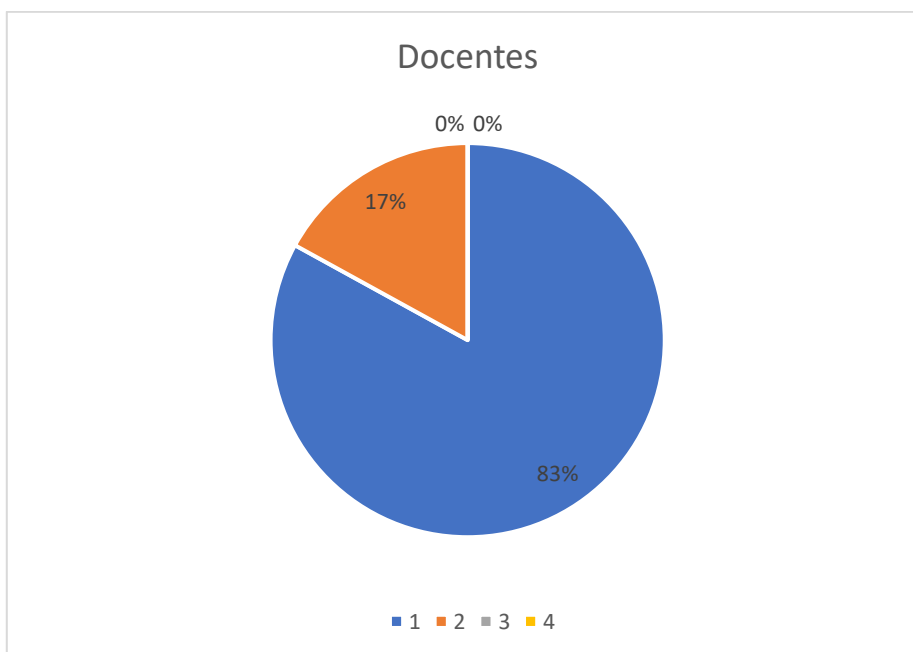
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

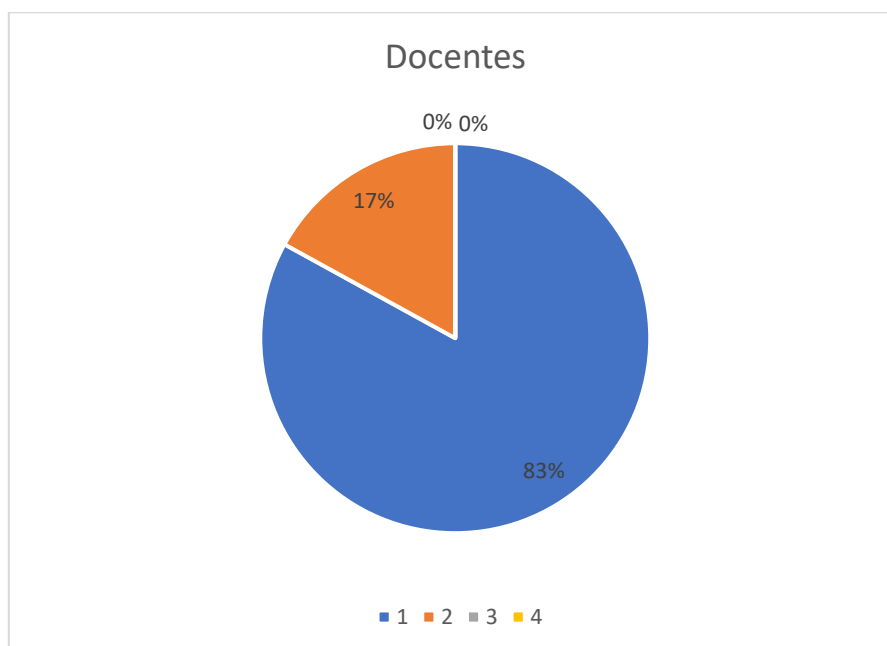
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



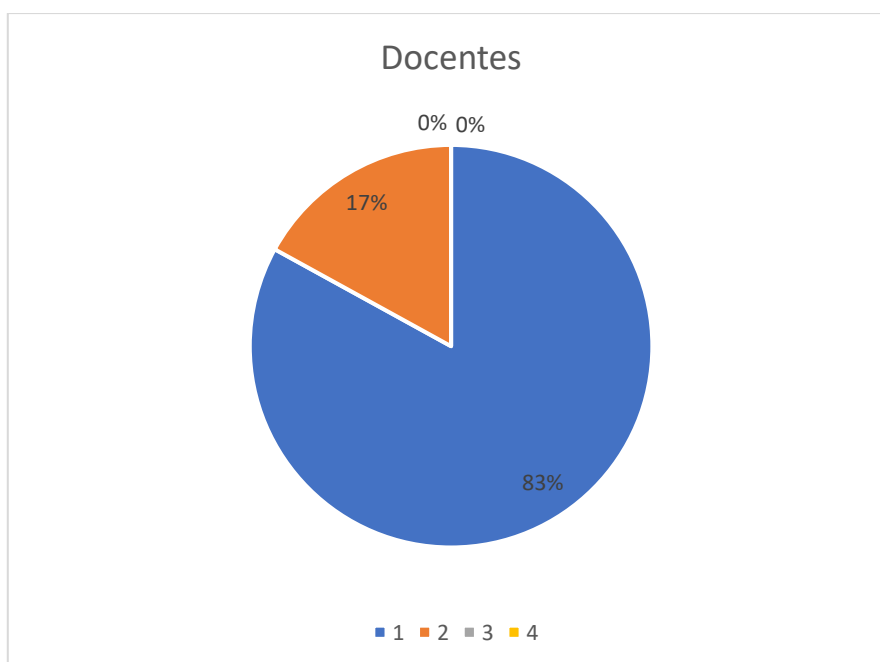
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



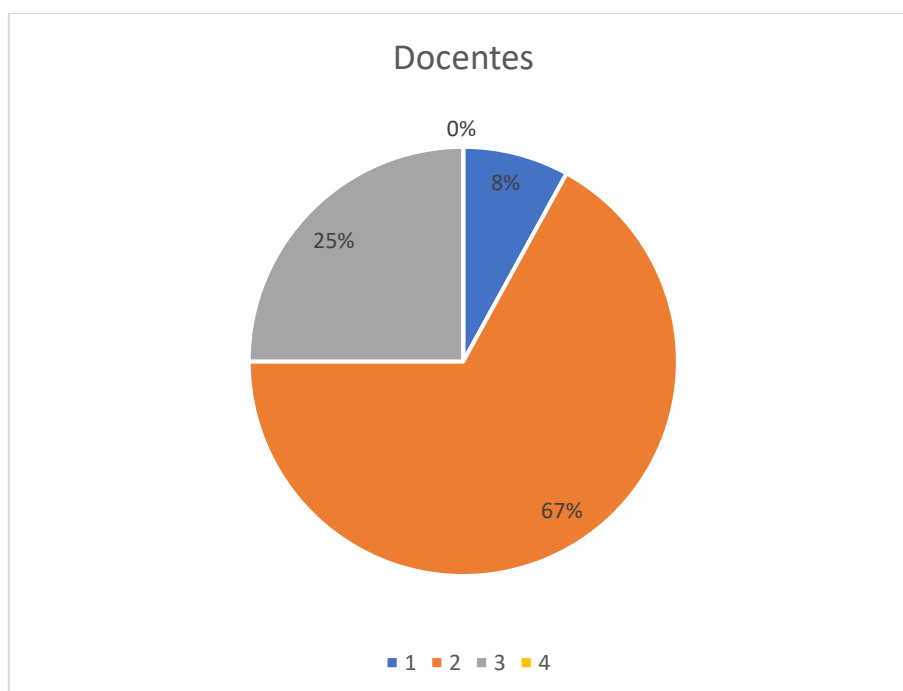
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



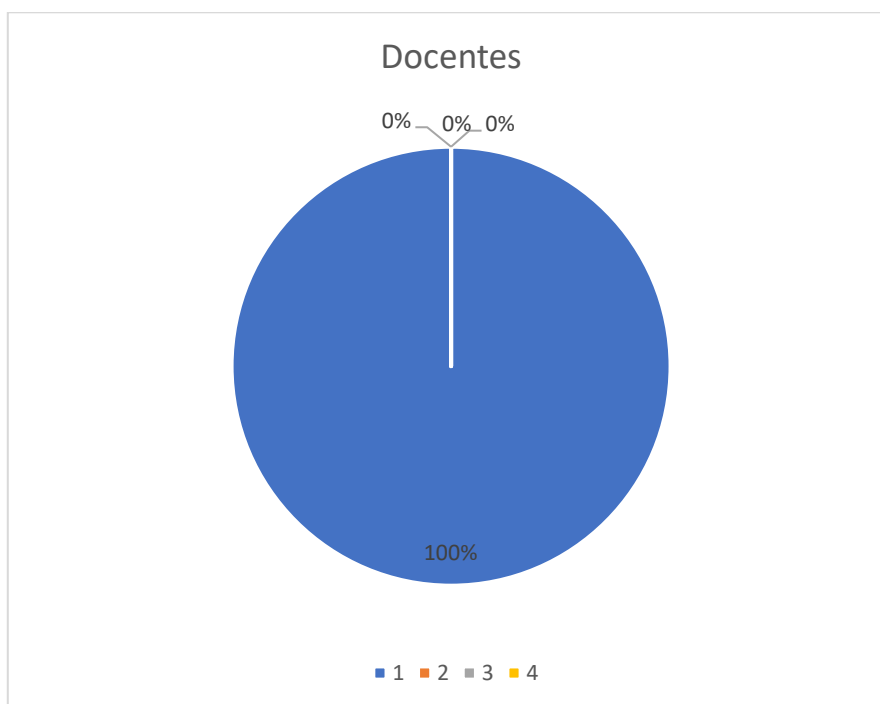
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	1	8%
2	8	67%
3	3	25%
4	0	0%
	12	100%



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.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%

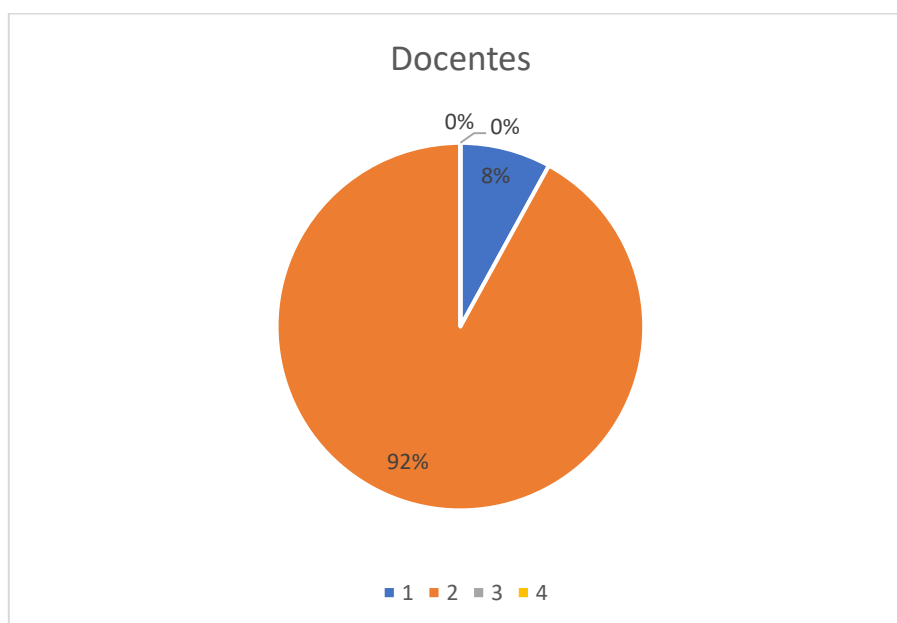


4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

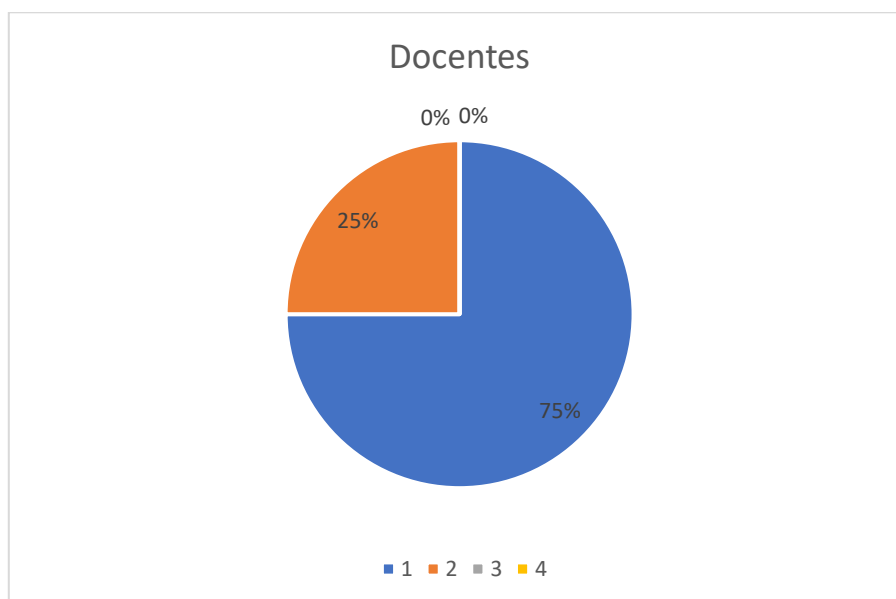
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	1	8%
2	11	92%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



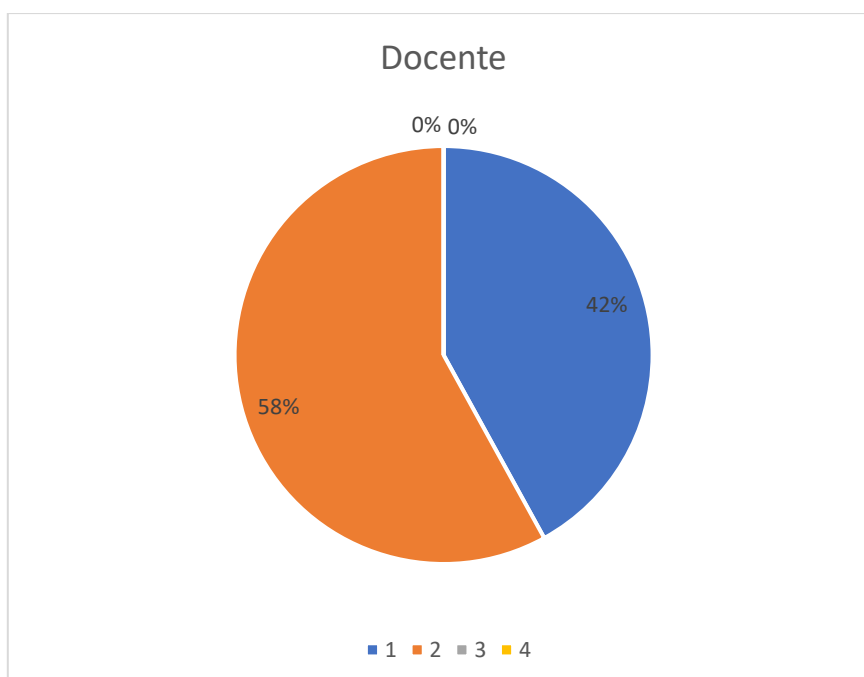
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



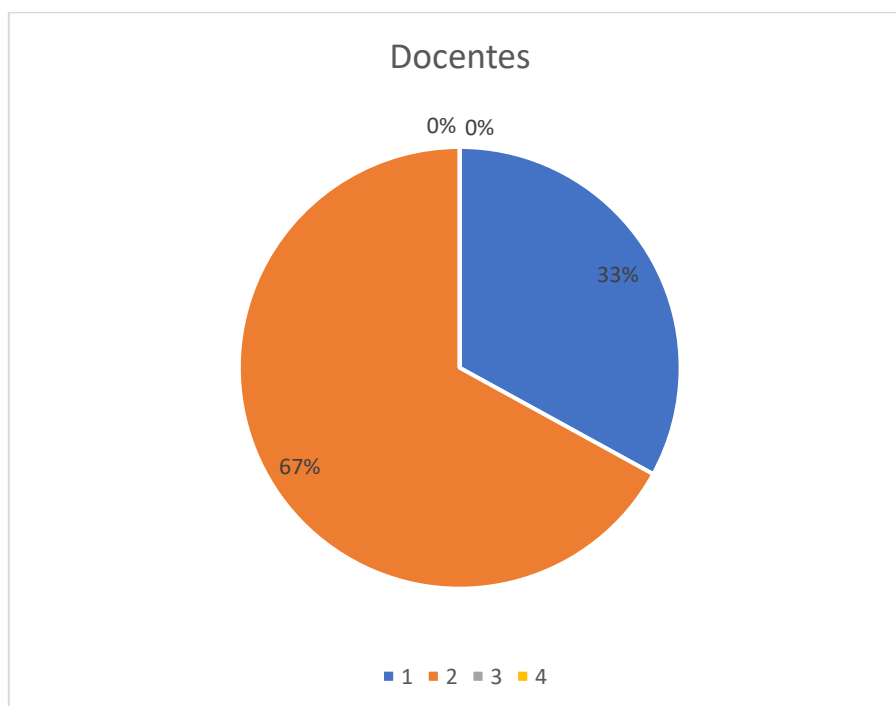
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	5	42%
2	7	58%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



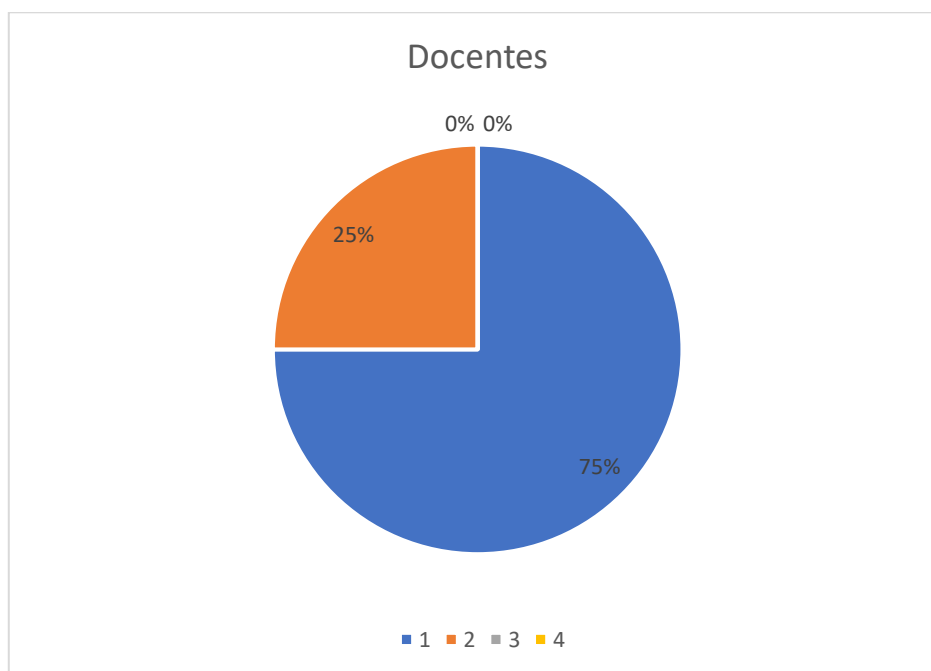
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	4	33%
2	8	67%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

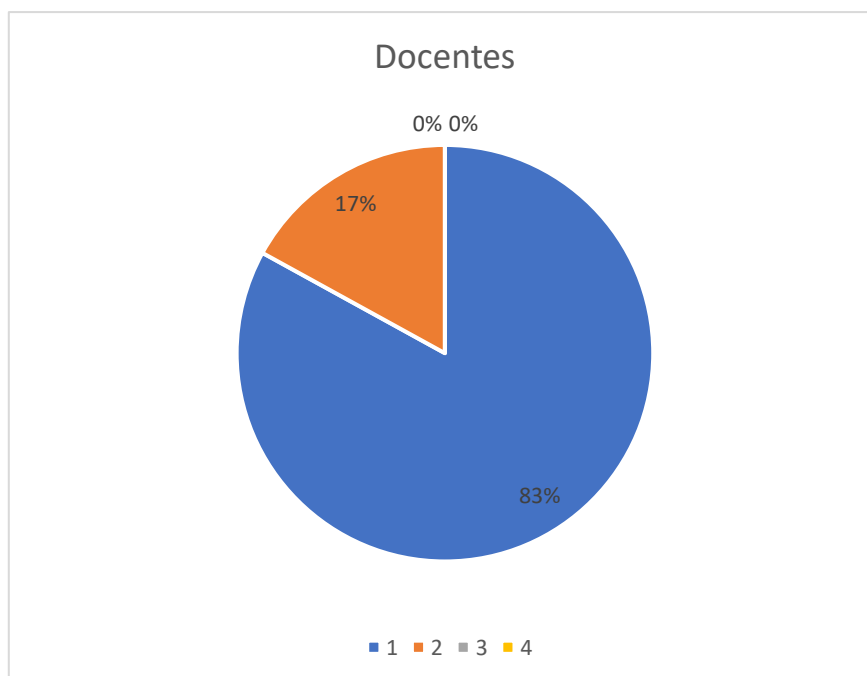
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

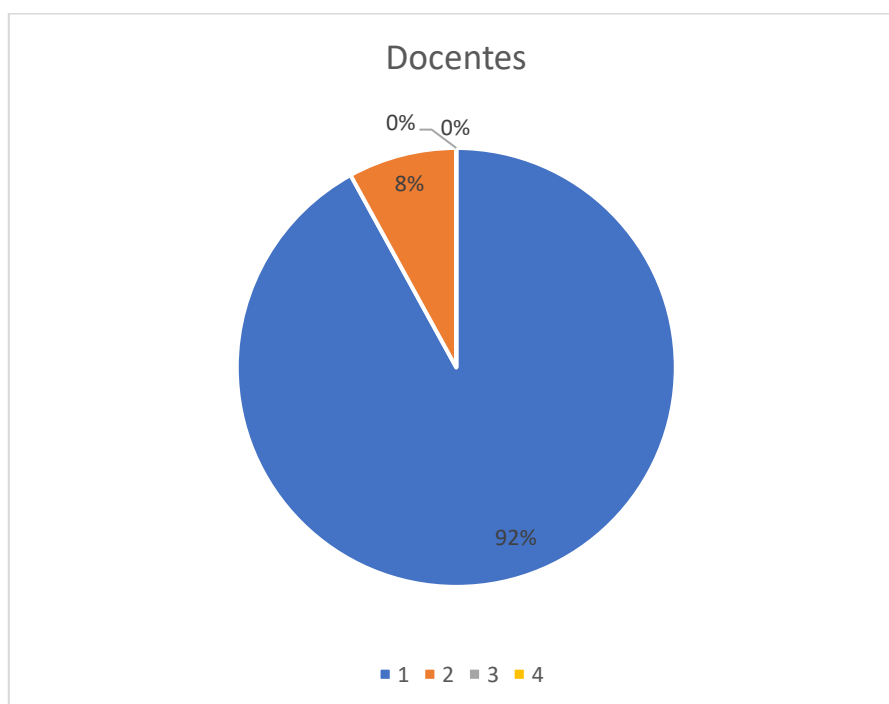
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



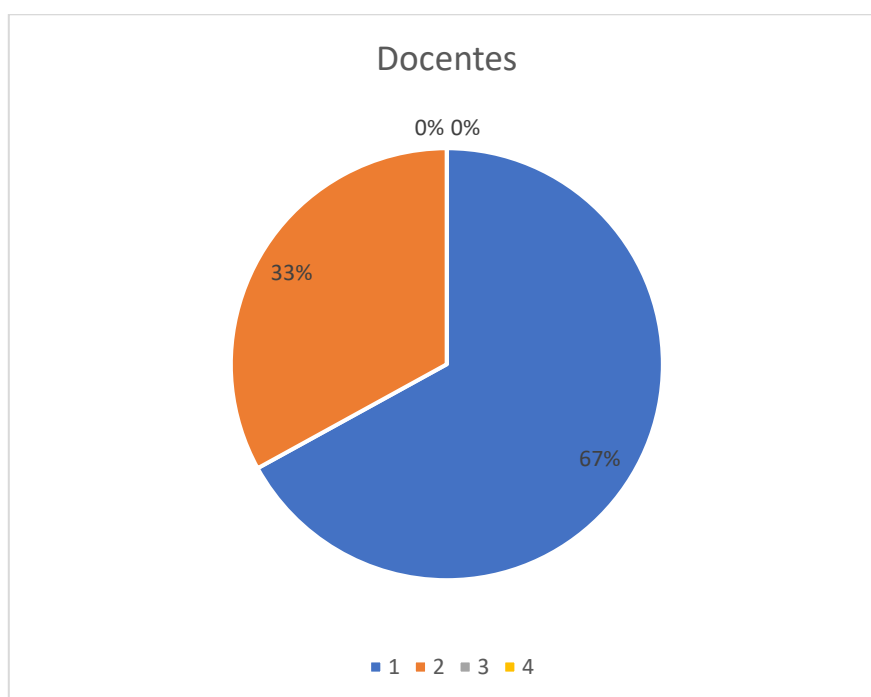
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



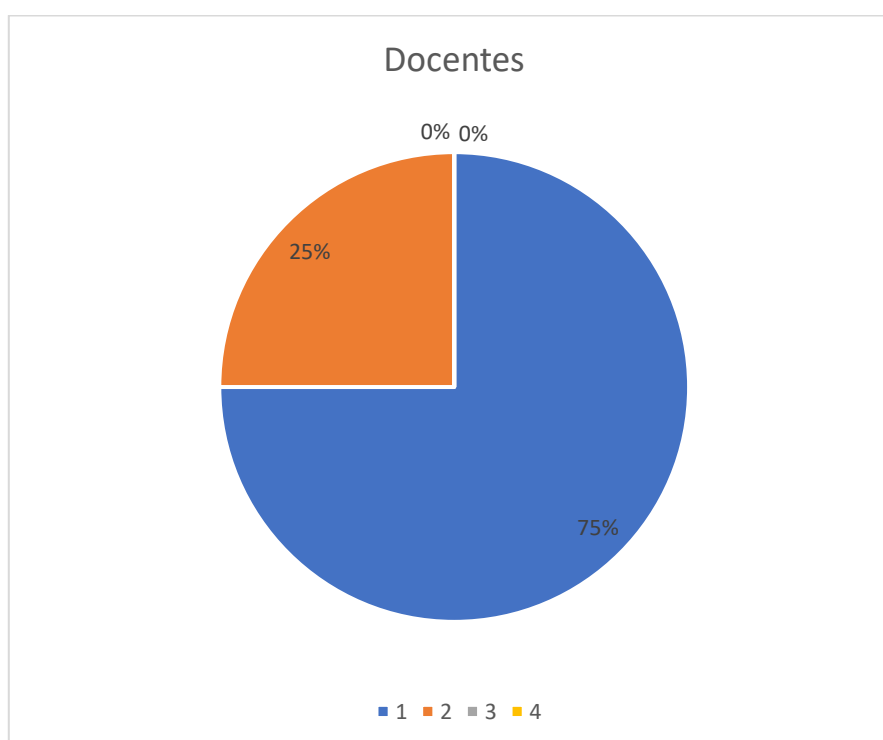
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	8	67%
2	4	33%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



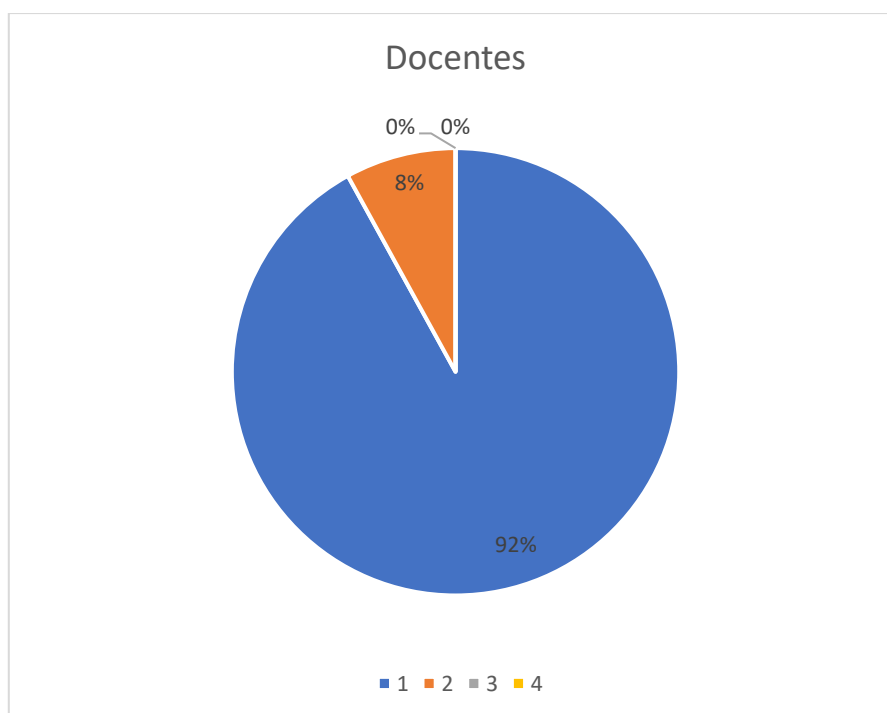
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



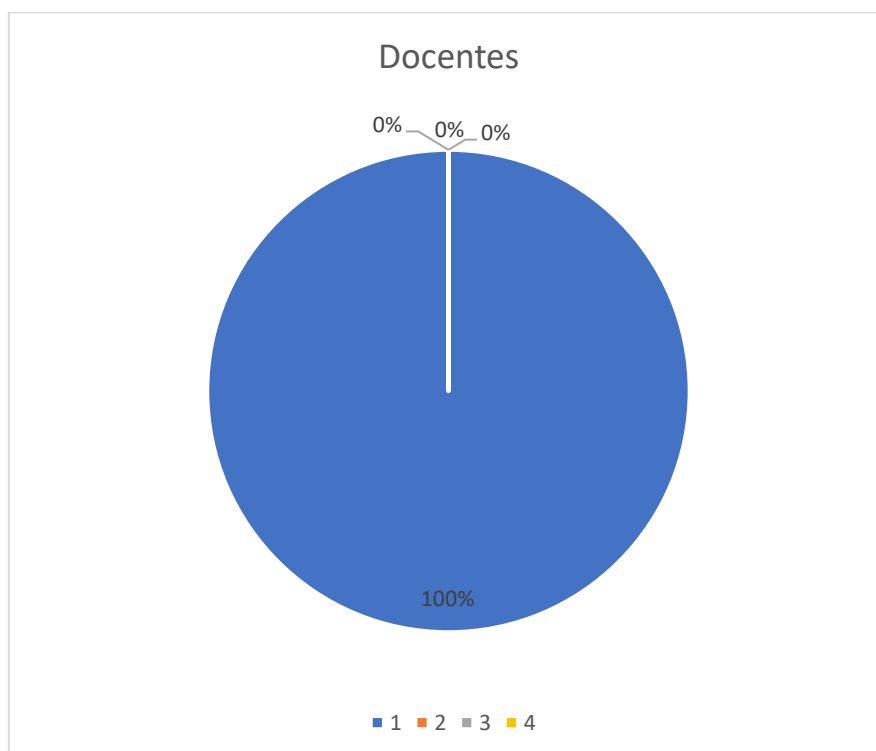
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	11	92%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

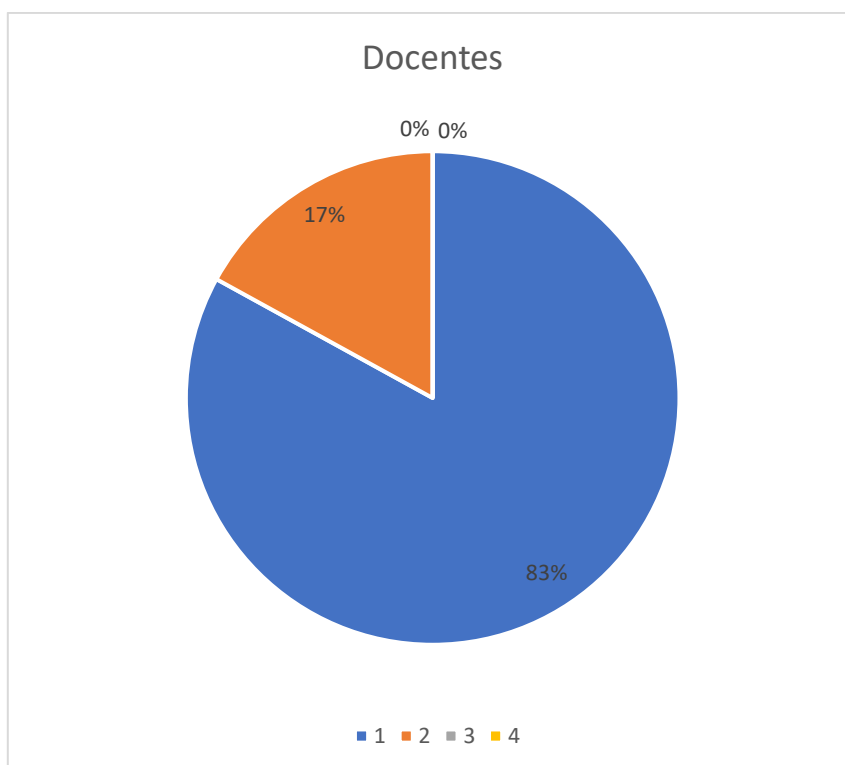
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

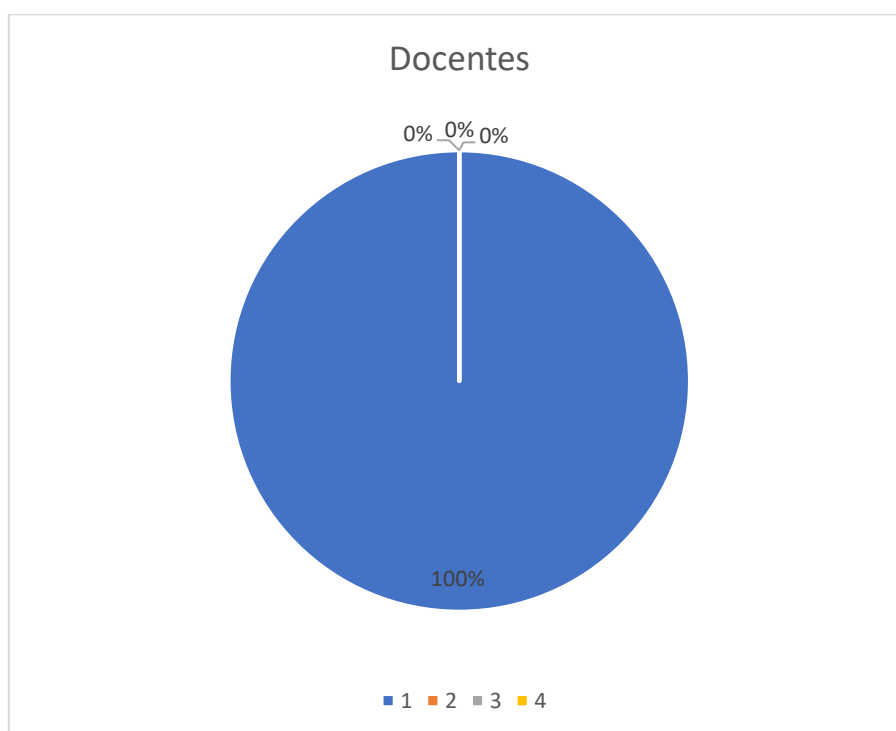
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



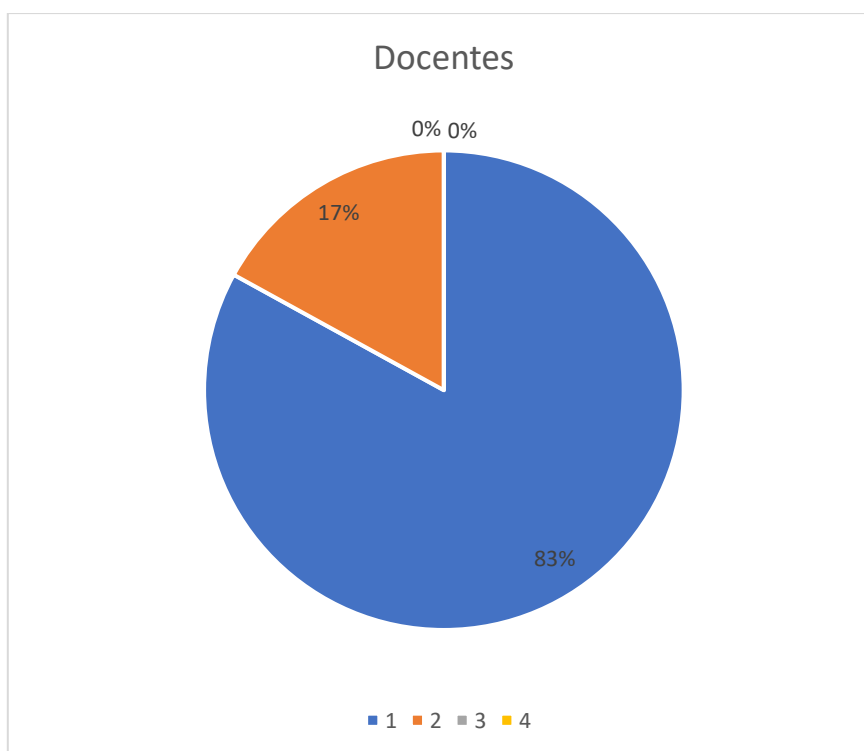
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



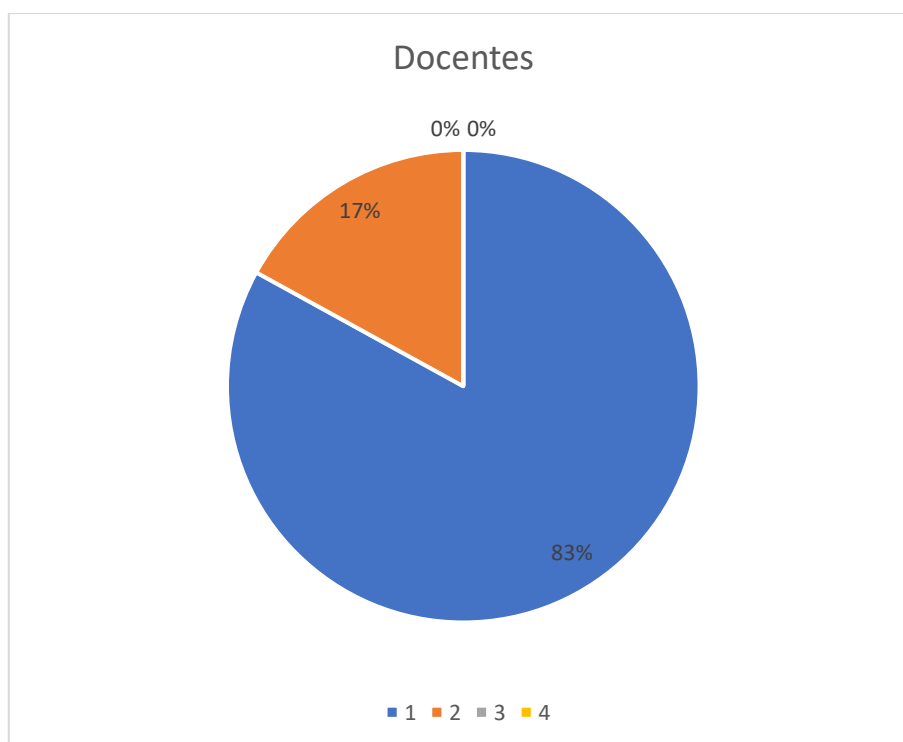
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



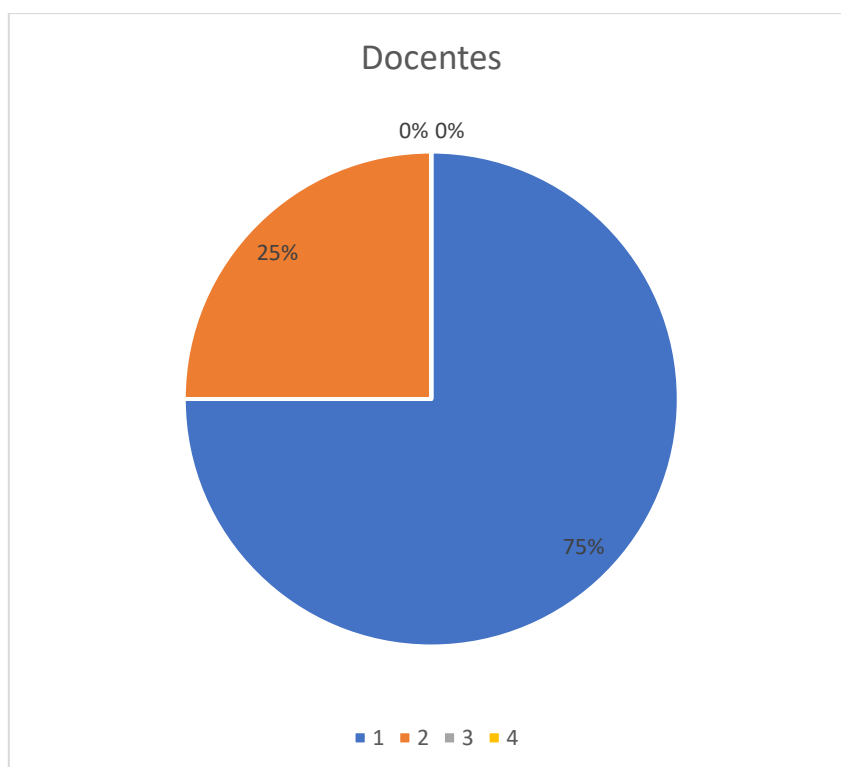
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



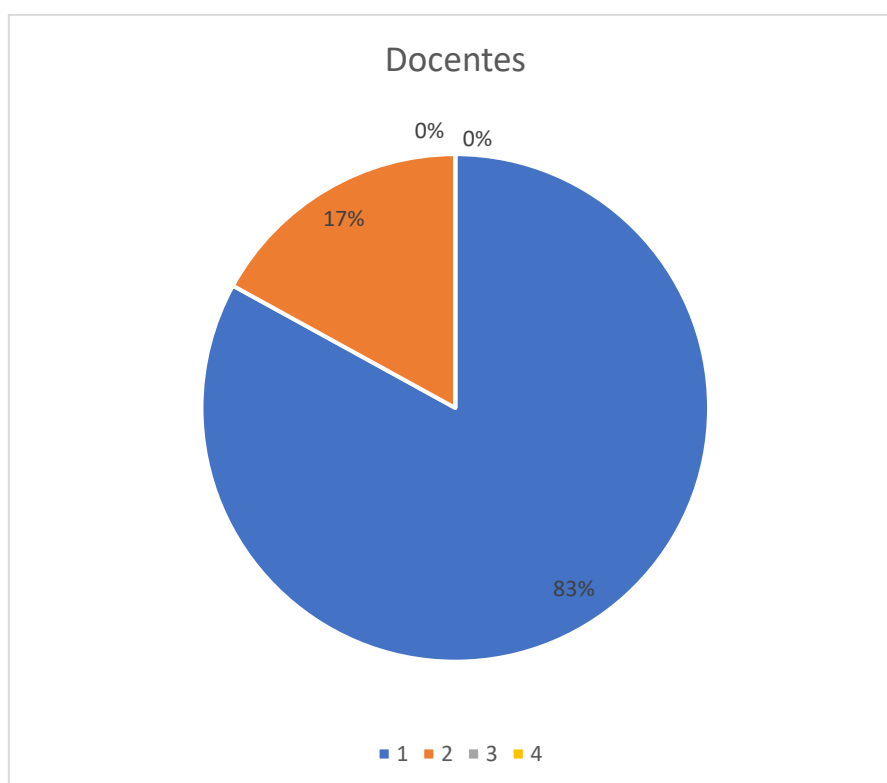
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

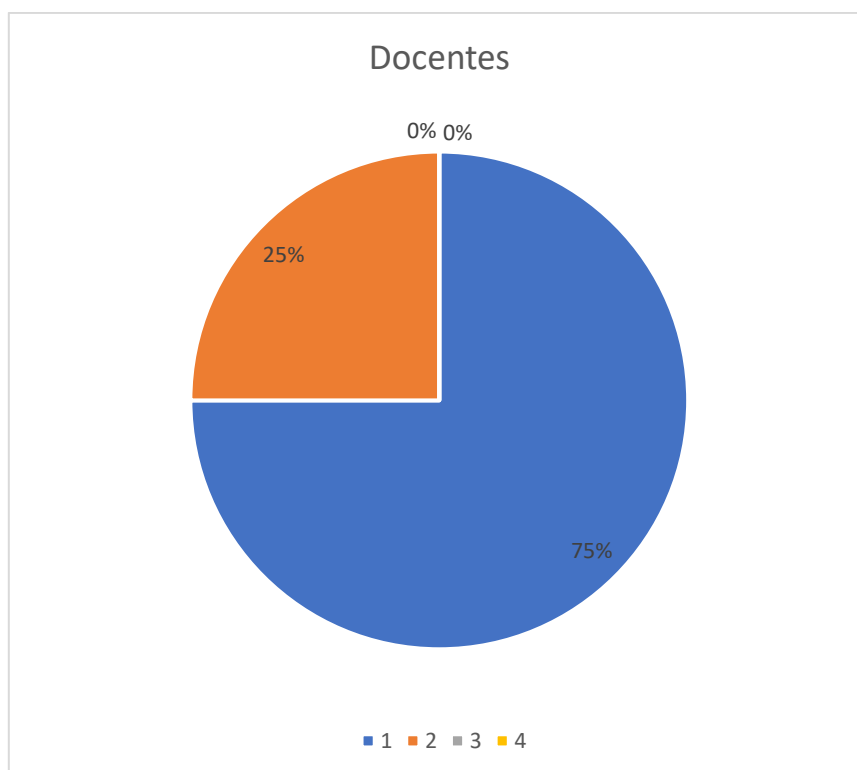
Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

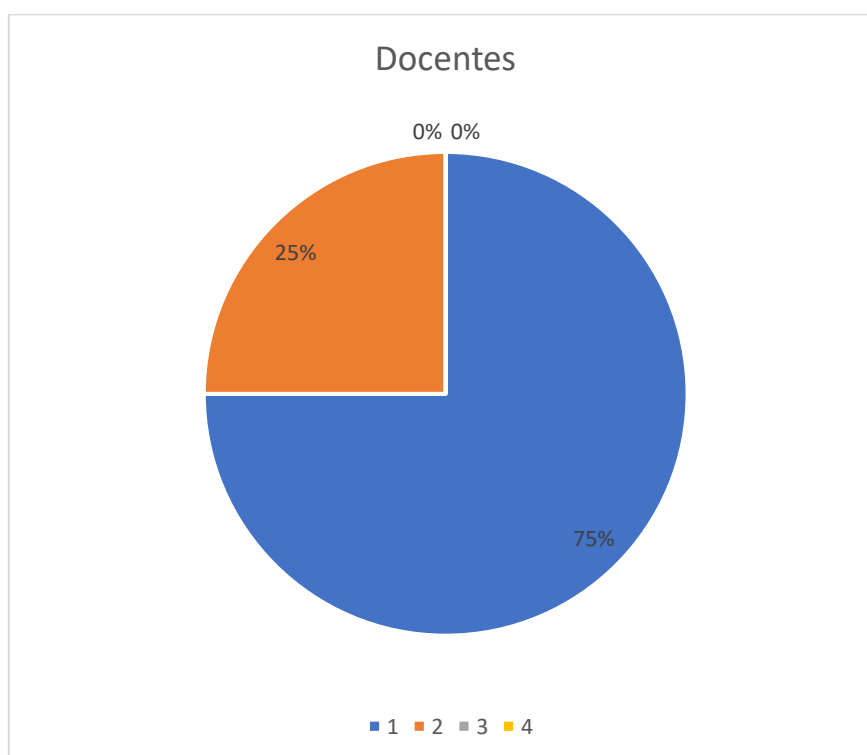
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



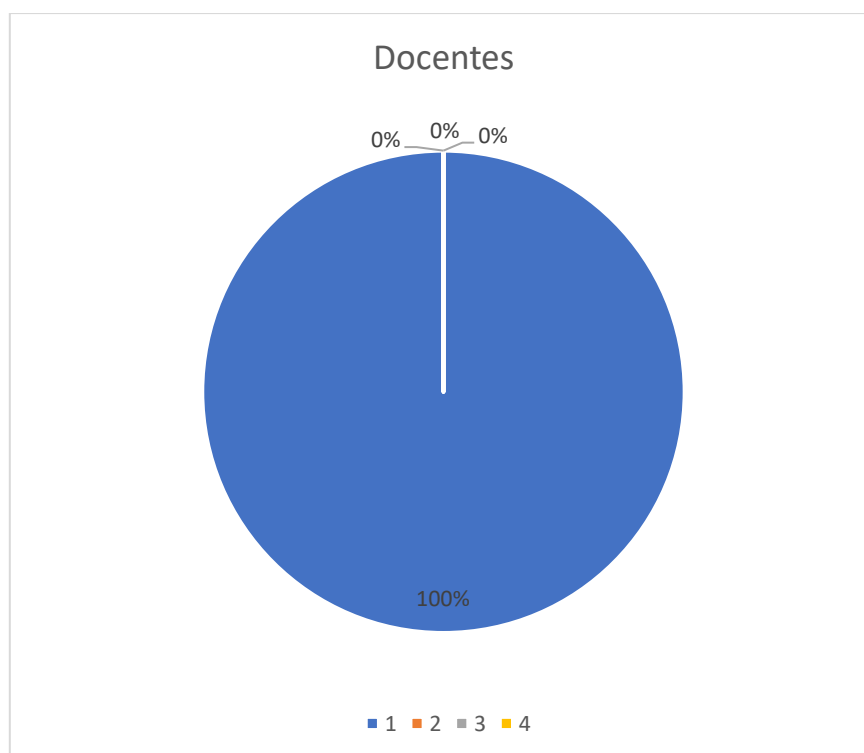
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



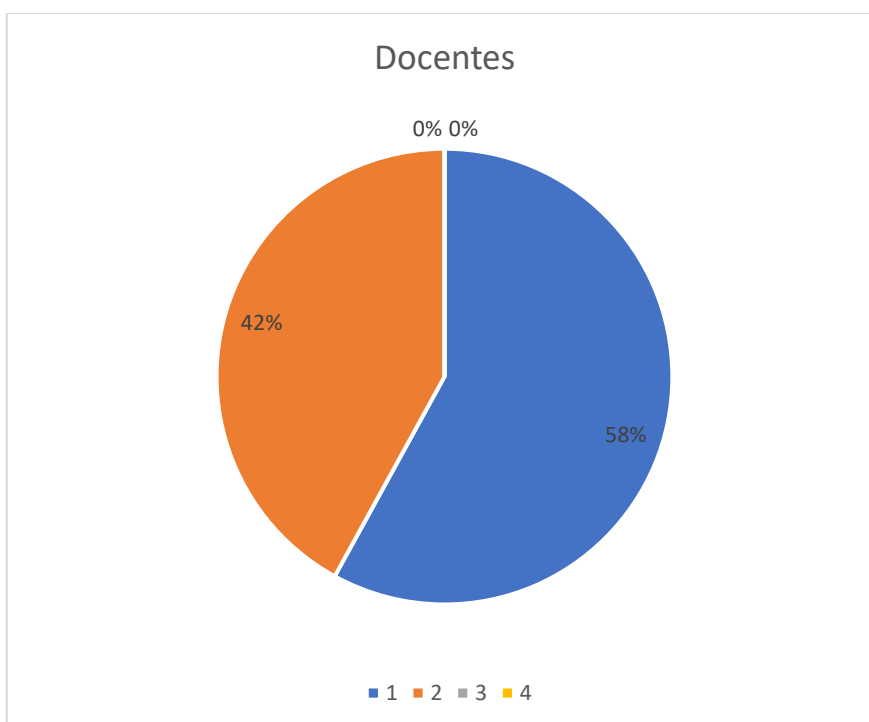
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	12	100%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



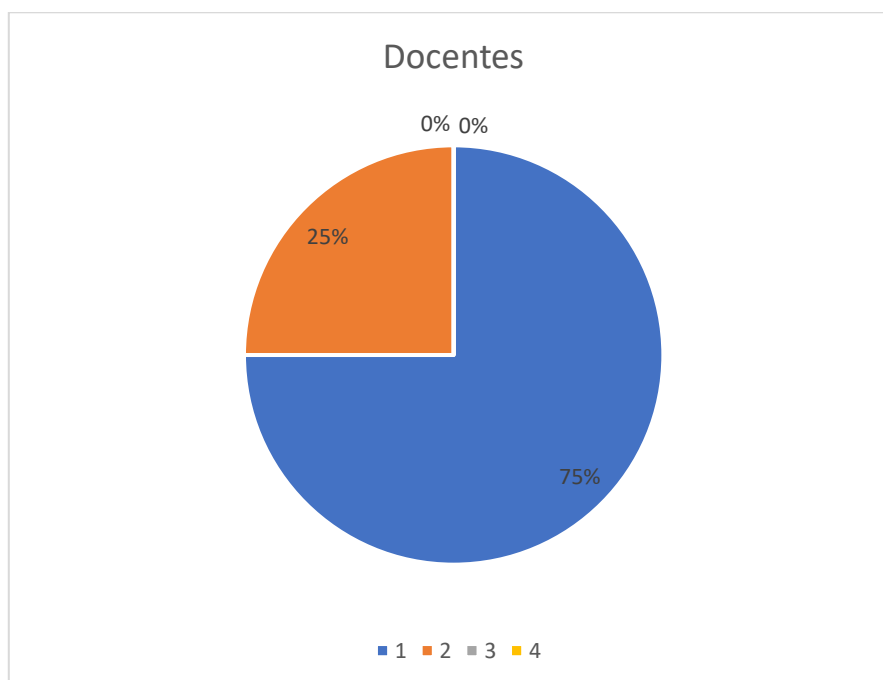
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	7	58%
2	5	42%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



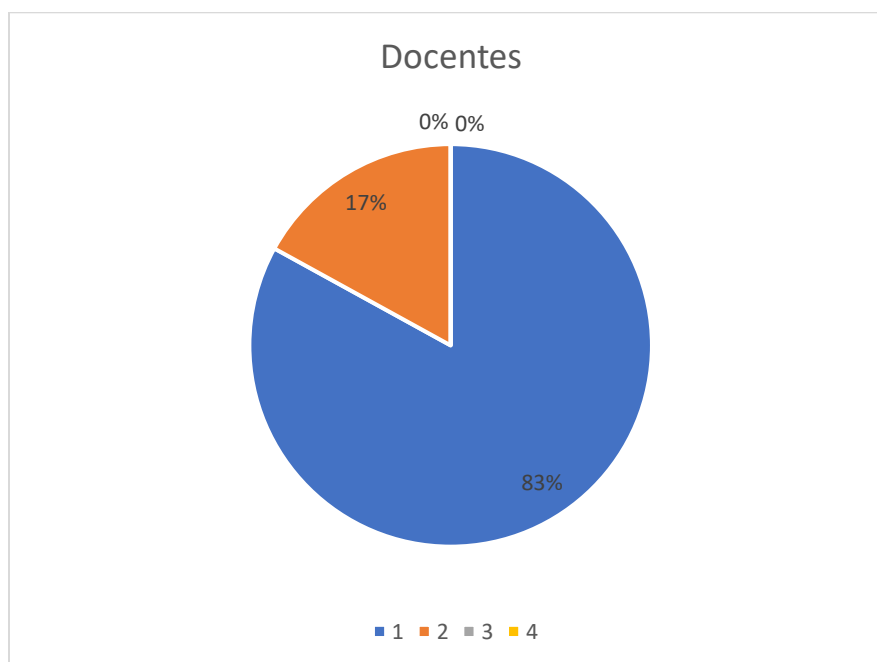
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	9	75%
2	3	25%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



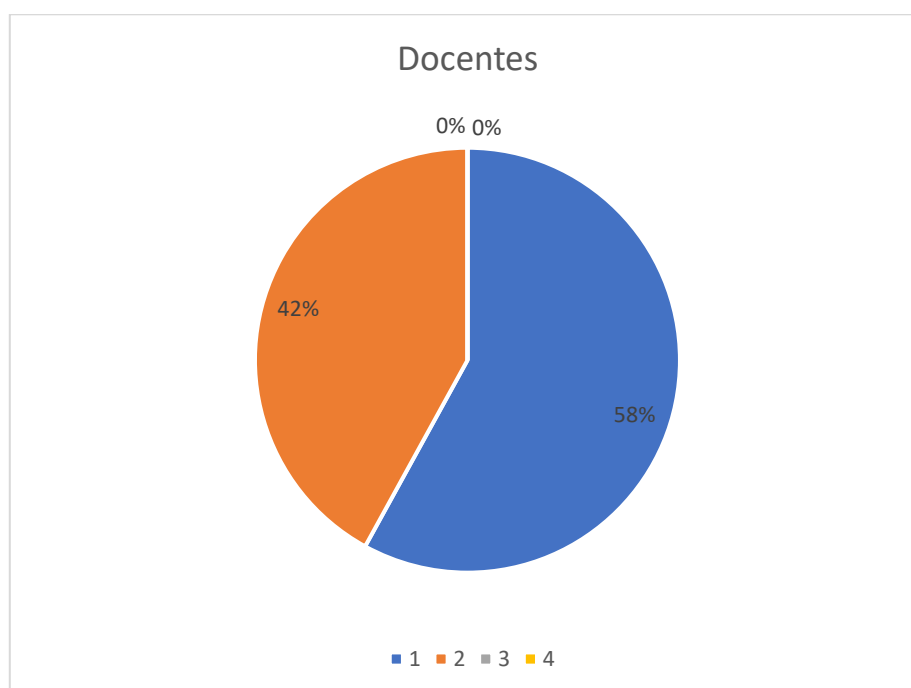
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	10	83%
2	2	17%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



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.

Nivel de calidad de la práctica	Docentes	%
1	7	58%
2	5	42%
3	0	0%
4	0	0%
	12	100%



2.- Interpretación de los resultados por pregunta.

1.- Área: Formación basada en competencias.

Dimensiones	Indicadores	Interpretación
Saber conocer	1. Los y las 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.	En el nivel 4 se encuentran 5 docentes que equivale al 42%, quienes poseen un alto nivel de calidad en su práctica pedagógica. En el nivel 3 se encuentran 7 docentes que equivale a un 58% cuyo trabajo docente tiene un propósito explícito, claro y progresivo. En los niveles 1 y 2 no se sitúan profesionales.
	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.	En los niveles 4 se encuentran 6 docentes que equivale al 50%, quienes aplican sus conocimientos de manera concreta e ingeniosa. En el nivel 3 se encuentran 6 docentes que equivale al 50%, quienes son sistemáticos pero el perfeccionamiento y la evaluación aun es deficiente. En los niveles 1 y 2 no se sitúan profesionales.
	3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.	En el nivel 4 se encuentran 9 docentes, lo que equivale al 75% los que poseen gran comprensión y entendimiento sobre el currículum, manejando sin dificultad su estructura, conocimiento y actitudes. En el nivel 3 encontramos a 3 docentes lo que equivale al 25% existiendo buen entendimiento del currículum, pero existen dificultades mínimas para alcanzar un buen nivel de perfeccionamiento. En los niveles 1 y 2 no se sitúan profesionales.
	4. Analiza e interpreta 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.	En el nivel 4 se encuentran 12 docentes, lo que equivale al 100% significando que los profesionales incorporan la evaluación y perfeccionamiento permanente, analizan e interpretan recursos, planes de estudio, textos escolares en función de las características de sus estudiantes y del P.E.I. En los niveles 1,2 y 3 no se sitúan docentes.
	5. Los y las 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.	En el nivel 4 se encuentran 8 docentes, lo que equivale al 67% manifestando que existe un alto nivel para investigar, comunicar, pensamiento crítico respecto a su disciplina. Mientras que en el nivel 3 hay 4 docentes que equivale al 33% que indican habilidades investigativas, comunicativas actitudes éticas, pero podrían integrar la evaluación y perfeccionamiento continuo a sus prácticas pedagógicas. En los niveles 1 y 2 no se sitúan profesionales.
	6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con	En el nivel 4 hay 9 docentes que equivalen al 75% reflejando la alta

	<p>conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.</p>	<p>capacidad de identificar conexiones que se pueden establecer con otras disciplinas, son docentes comprometidos. En el nivel 3 hay 2 docentes que equivale al 17% indicando la capacidad de identificar conexiones con otras disciplinas, pero el perfeccionamiento es deficiente. En el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 8% lo que significa que ese profesional se encuentra en proceso de iniciación y constante mejora al aplicar conexiones con otras disciplinas.</p>
<p>Saber Ser</p>	<p>1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.</p>	<p>En el nivel 4 se encuentran 8 docentes que equivale al 67% lo que sugiere la capacidad de incorporar en su práctica el sentido del reto, responsabilidad y compromiso. En el nivel 3 se encuentran 4 docentes lo que equivale al 33% indicando que existe un buen desempeño del ámbito, pero con orientaciones a seguir mejorando sus prácticas pedagógicas.</p>
	<p>2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.</p>	<p>En el nivel 4 se encuentran 6 docentes lo que equivale al 50% demostrando un alto nivel en desarrollar en los estudiantes la rigurosidad y perseverancia y con disposición positiva. En el nivel 3 se encuentran 5 docentes lo que equivale al 42% estos profesionales indican que desarrollan la capacidad de trabajar con los estudiantes de manera rigurosa, pero falta evaluación y perfeccionamiento. En el nivel 2 se encuentra 1 docente lo que equivale al 8% lo que indica que incorpora el proceso, pero debe estar en evaluación y perfeccionamiento permanente.</p>
	<p>3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.</p>	<p>En el nivel 4 hay 7 docentes que equivale al 58% demostrando alto nivel al trabajar de manera colaborativa. En el nivel 3 hay 2 docentes, que equivale al 17% identificando que existe trabajo colaborativo, pero falta tener perfeccionamiento para la mejora pedagógica. En el nivel 2 se encuentran 3 docentes lo que equivale al 25% lo que implica que los profesionales podrían mejorar la integración del trabajo colaborativo en sus prácticas. En el nivel 1 no hay docentes con preferencias.</p>
	<p>4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.</p>	<p>En el nivel 4 se encuentran 8 docentes con un 67% los cuales alcanzan un alto nivel de las responsabilidades a cargo, siendo personas comprometidas con el proceso educativo. En el nivel 3 hay 4 docentes que equivalen al 33% los cuales cumplen con sus responsabilidades, pero podría haber una mejora en ámbito del desempeño</p>

		más alto. En los niveles 1 y 2 no encontraremos docentes calificados.
	5. Los y las 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.	En el nivel 4 hay 7 docentes que equivalen al 58% los que en su práctica tienen un alto nivel en la comunicación orientada al grupo. En el nivel 3 hay 3 docentes que equivale al 25% los que cuentan con entendimiento interpersonal y comunicación, pero podría haber mejoras. En el nivel 2 hay 2 docentes los que equivalen al 17% los que incorporan la comunicación, pero necesitan mayor desarrollo en el trabajo en equipo. En el nivel 1 no hay docentes calificados.
Saber hacer	1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.	En el nivel 4 hay 8 docentes que equivale al 67% los cuales son rigurosos en la utilización correcta de conocimientos de cada asignatura. En el nivel 3 hay 4 docentes que equivale al 33% de los docentes, los que son rigurosos en utilizar conceptos, pero no incorpora la evaluación ni el perfeccionamiento permanente. En los niveles 1 y 2 no existen docentes calificados.
	2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.	En el nivel 4 hay 7 docentes que equivale al 58% los que incorporan a sus prácticas la evaluación y el perfeccionamiento, impulsando a sus estudiantes a poner en práctica sus conocimientos. En el nivel 3 hay 5 docentes, los que equivalen al 42% que logran que los estudiantes apliquen sus conocimientos, pero falta integrar la evaluación y el perfeccionamiento para mejorar métodos y didáctica. En los niveles 1 y 2 existe ausencia de profesionales.
	3. El(la) docente incorpora 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.	En el nivel 4 existen 4 docentes que equivale al 33% los que promueven el pensamiento crítico, análisis, argumentación, fundamentar opiniones. En el nivel 3 existen 8 docentes que equivale al 67% los que impulsan el pensamiento crítico, análisis, argumentación, pero existe debilidad en la evaluación y perfeccionamiento para generar aprendizaje profundo.
	4. El(la) docente implementa 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	En el nivel 4 existen 9 docentes que equivale al 75% de los docentes los que implementan estrategias en función de los objetivos de aprendizaje, existiendo un mayor compromiso con sus estudiantes. En el nivel 3 existen 3 docentes los que equivalen al 25% promoviendo estrategias didácticas en función de los objetivos. No obstante, debe haber perfeccionamiento continuo en los docentes. En los niveles 1 y 2 no se posiciones profesionales.
	5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso	En el nivel 4 existen 3 docentes que equivale al 25% los que crean instancias pedagógicas efectivas

<p>del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas.</p>	<p>respecto al error, está en constante perfeccionamiento y evaluación. En cuanto al nivel 3 hay 9 profesionales que equivale al 75% los que ajustan y adecuan espacios para la reflexión pedagógica y el uso del error, pero hay deficiencia en el perfeccionamiento. En los niveles 1 y 2 no se encuentran docentes.</p>
<p>6. El(la) docente implementa 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.</p>	<p>En el nivel 4 existen 5 docentes que equivale al 42% los que incorporan a sus prácticas la evaluación y perfeccionamiento impulsando en sus estudiantes la autoconfianza y gran autoestima. En el nivel 3 existen 3 docentes lo que equivale al 25% ellos logran que los estudiantes integren estrategias que promuevan la autoestima de manera sistemática. En el nivel 2 existen 4 docentes que equivale al 33% realizando estrategias para la mejora de la autoestima, pero no es sistemático. En el nivel 1 hay ausencia de profesionales.</p>
<p>7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.</p>	<p>En el nivel 4 hay ausencia de docentes. Mientras que en el nivel 3 existen 9 docentes lo que equivale al 75% los cuales incorporan herramientas didácticas, pero existe carencia en la perfección. En el nivel 2 hay 3 docentes lo que equivale al 25% de los profesionales que emplean herramientas didácticas, pero no han sido incluidas totalmente en la práctica diaria. En el nivel 1 no se encuentran preferencias.</p>
<p>8. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.</p>	<p>En el nivel 4 existen 2 docentes lo que equivale al 17% los que cumplen con la práctica de identificar dificultades y errores para reorientar la enseñanza de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes. En el nivel 3 encontramos a 10 docentes que equivalen al 83% los cuales identifican dificultades y reorientan la enseñanza, pero hay carencia de perfeccionamiento en la práctica. En los niveles 1 y 2 no existen docentes calificados.</p>
<p>9. Ofrece 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.</p>	<p>En el nivel 4 hay 8 docentes que equivale al 67% los que retroalimentan descriptivamente y de forma oportuna, basándose en niveles de logro para identificar conocimientos, habilidades y actitudes efectivas. En el nivel 3 encontramos a 4 docentes lo que equivale al 33% que pueden tener niveles de logro avanzados, pero no se sabe la efectividad de su práctica por la carencia de perfeccionamiento. En los niveles 1 y 2 no hay docentes catalogados.</p>

2.- Área de gestión curricular

Dimensiones	Indicadores	Interpretación
Gestión pedagógica	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.	En el nivel 4 y 3 no existen preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 1 docente que destaca el interés para alinear la organización de la carga horaria pero no existe sistematicidad. En el nivel 1 existen 11 docentes que equivalen al 92% indicando que la planificación horaria no se encuentra alineada de manera efectiva con las necesidades 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).	En los niveles 4, 3, 2 no existen preferencias. En el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% quienes consideran que el equipo técnico pedagógico no organiza la asignación de los profesores.
	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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% que opinan que la calendarización anual de objetivos de aprendizaje en función del programa de estudio no es clara, falta coherencia en las planificaciones. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% identificando que el equipo directivo y docentes ha alcanzado una mejora en la planificación, pero hay carencia de orientación en el proceso.
	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.	En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias de docentes. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% coincidiendo que, el equipo técnico pedagógico no asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas.
	5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	En los niveles 4,3 y 2 no hay preferencias de docentes. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% considerando que el equipo técnico pedagógico no 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.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias de profesores. Mientras que en el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 12% informando que en algunos casos los lineamientos metodológicos, didáctica y formas de uso de recursos educativos son sistémicos. En el nivel 1 hay 11 docentes que equivale al 92% concordando que el equipo técnico pedagógico no propone o son difusos los lineamientos pedagógicos, didáctica y forma de uso de recursos educativos.

<p>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.</p>	<p>En el nivel 4 existen 8 docentes lo que equivale a un 67% informando que el equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de clases. Mientras que en el nivel 3 hay 8 docentes, lo que equivale al 33% manifestando que el equipo directivo asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones, pero no hay perfeccionamiento en sus prácticas. En los niveles 1 y 2 no hay preferencias.</p>
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>	<p>En el nivel 4 se encuentran 12 docentes, lo que equivale al 100% que asegura que el equipo técnico pedagógico no revisa ni analiza las planificaciones. En los niveles 3,2 y 1 no hay preferencias.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 10 docentes lo que equivale al 83% considerando que el equipo técnico pedagógico cuenta con procedimientos de acompañamiento, pero no alcanza un alto grado de calidad. En el nivel 1 hay 2 docentes que equivalen al 17% manifestando que el equipo técnico pedagógico cuenta con procedimientos de acompañamiento un tanto difusos sin sistematicidad.</p>
<p>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.</p>	<p>En el nivel 4 y 1 no existen preferencias. En el nivel 3 existen 3 docentes lo que equivale al 25% lo que sugiere que además de corregir y analizar las evaluaciones integran análisis al proceso de enseñanza. En el nivel 2 se encuentran 9 docentes lo que equivale al 75% lo que indica que los docentes realizan correcciones, pero existe carencia en la profundización y efectividad de la práctica.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no existen docentes en esta categoría. Mientras que en el nivel 2 hay 5 docentes que equivale al 42% indicando que, hay revisión a grados de cumplimiento, sin embargo, falta un enfoque profundo en la mejora continua. En el nivel 1 hay 7 docentes que equivale al 58% manifestando que la mayoría de las instancias de reflexión y análisis organizadas por el equipo técnico pedagógico son difusas, carentes de estructura y enfoque.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4, 3 y 2 no se encuentran docentes que hayan alcanzado niveles superiores. Mientras que en el nivel 1 existen 12 docentes, lo que equivale al 100% indicando que el equipo</p>

		técnico pedagógico no se encuentra organizado de manera efectiva para fomentar el trabajo reflexivo.
	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.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias seleccionadas por los docentes. En el nivel 2 existen 3 docentes, que equivale al 25% sugiriendo que el equipo técnico pedagógico se encuentra en la fase inicial en reutilizar y adaptar recursos de manera organizada. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% que considera que el equipo técnico pedagógico no se encuentra promoviendo efectivamente la reutilización, adaptación y mejora de los recursos creados por los docentes.
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1. Los profesores 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.	En el nivel 4 se ubican 4 docentes que equivale al 33% lo que indica una comunicación clara y sistemática. Mientras que en el nivel 3 hay 8 docentes lo que equivale al 67% indicando que existe una relación entre actividad y objetivo, pero hay carencia de perfeccionamiento continuo. En los niveles 2 y 1 no hay docentes catalogados.
	2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	En el nivel 4 hay 6 docentes que equivale al 50% lo que sugiere una práctica avanzada, En el nivel 3 hay 6 docentes que equivale al 50% asegurando que los docentes introducen nuevos conceptos, pero falta perfeccionamiento y evaluación continua.
	3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	En el nivel 4 hay 5 docentes que equivale al 42% quienes no solo aplican estrategias sistemáticas, sino que también, se evalúan y perfeccionan continuamente. En el nivel 3 hay 7 docentes que equivale al 58% quienes aplican estrategias de enseñanza, pero podría perfeccionar su práctica. Mientras que en los niveles 2 y 1 no hay docentes clasificados.
	4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	En el nivel 4 se encuentran 12 docentes lo que equivale al 100% indicando que los profesionales incorporan recursos didácticos y tecnológicos de manera efectiva. En los niveles 3, 2 y 1 no se evidencian preferencias.
	5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	En el nivel 4 se encuentran 12 docentes lo que equivale al 100% indicando que promueven la práctica y aplicación de conceptos gradualmente de forma reflexiva y con continuo perfeccionamiento. En los niveles 3, 2, y 1 no hay preferencias.
	6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén	En el nivel 4, hay 4 docentes que equivale a un 33% de los docentes que se encuentran implementado

<p>atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</p>	<p>estrategias muy efectivas de participación del alumnado, los cuales generan participación y escucha activa. Mientras que en el nivel 3 hay 5 docentes lo que equivale al 42% de los docentes, lo que indica que existe mejora continua que asegura la participación significativa de los estudiantes durante las clases, sin embargo, no se han creado espacios para que algunos docentes perfeccionen sus prácticas. Mientras que en el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% donde existe participación de los estudiantes, pero es deficiente y limitada, producto de la falta de mejoras en la implementación de estrategias o carencia de ellas.</p>
<p>7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</p>	<p>En el nivel 4 hay 12 docentes lo que equivale al 100%, lo que considera que, son profesionales respetuosos en mantener un clima propicio para generar aprendizajes, son profesores que si son interrumpidos pueden retomar el hilo conductor sin mayores inconvenientes porque manejan estrategias altamente efectivas en cuanto a disciplina y enfoque. En los niveles 3, 2 y 1 no existen preferencias.</p>
<p>8. Los profesores 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>	<p>En el nivel 4 se encuentran 12 docentes que equivale al 100%, esto informa que los profesionales ejecutan monitoreo, retroalimentación y refuerzo del trabajo de los estudiantes de manera constante, por supuesto, manteniendo altas expectativas sobre las capacidades de los estudiantes. Estos docentes constantemente se están capacitando para mejorar sus prácticas en el aula y que generen un impacto positivo en el aprendizaje de sus alumnos. En los niveles 3,2,1 no hay preferencias.</p>
<p>1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 4 docentes que equivale al 33% de los docentes que identifica al establecimiento con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes con dificultades académicas, sin embargo, son deficientes de seguimiento para su efectividad. Mientras que en el nivel 1 hay 8 docentes que equivale al 67% indicando que el establecimiento no cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a</p>

Apoyo al desarrollo de los estudiantes		tiempo a los estudiantes que presentan dificultades académicas.
	2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes lo que equivale al 100% indicando que el establecimiento no tiene estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.
	3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	En los niveles 4,3, y 2 no existen preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes lo que equivale al 12% puesto que, no cuenta con estrategias efectivas o sistemáticas para abordar dificultades sociales afectivas y conductuales de los estudiantes, no existen objetivos claros para la comunidad educativa.
	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.	En los niveles 4 y 3 no se observan preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 8% ya que, reconoce la existencia de un plan de trabajo, pero es poco efectivo para mejorar los resultados de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales. Por otro lado, en el nivel 1 se encuentran 11 docentes que equivale al 92% indicando que el establecimiento no cuenta con un plan individual de trabajo para estudiantes con Necesidades Educativas Especiales es poco estructurado, insuficiente o no existe. Lo que indica falta de estructura, objetivos poco claros y con falta de coherencia.
	5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 8% quien reconoce un esfuerzo para ayudar y apoyar a los estudiantes con riesgo de deserción, pero, sin embargo, no son suficientes, ni efectivas para asegurar la permanencia del alumnado en el sistema educativo. En el nivel 1 hay 11 docentes que equivale al 92% los que perciben que este no cuenta con estrategias para identificar de forma oportuna a los estudiantes en riesgo de deserción. Por lo que no hay éxito en prevenir ni atender la problemática.
	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.	En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 1 se encuentran 12 docentes lo que equivale al 100% detectando que no existe un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes con información

	actualizada con alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingreso, becas y créditos.
--	---

3.- Área: Gestión de Recursos

Dimensiones	Indicadores	Interpretación
Gestión del recurso humano.	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.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 4 docentes que equivale al 33% identificando algún esfuerzo por cumplir con la norma, pero existen carencias que impiden la implementación efectiva del plan de estudio y objetivos educativos. Mientras que en el nivel 1 hay 8 docentes, que equivale al 67% el establecimiento se encuentra en el nivel 1, es decir que no cumple con la normativa en cuanto a la planta docente idónea y necesaria, además, existe falta de claridad en los descriptores de cargo y funciones, lo que dificulta alcanzar objetivos propuestos tanto a nivel educativo como institucional.
	2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100%, indicando que el establecimiento no implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y en ningún caso cumple con sistema de reemplazo en caso de licencias médicas. Lo que lamentablemente influye en la calidad de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
	3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	En los niveles 4, 3, y 2 no hay preferencias. Por otro lado en el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% considerando que el establecimiento no cuenta con estrategias efectivas para atraer ni retener a docentes destacados. Las condiciones laborales son básicas y mínimas, lo que lamentablemente no motivan a profesionales altamente calificados a permanecer o unirse al proyecto educativo.
	4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 8% que informan que existe algún proceso de evaluación y retroalimentación docente y administrativo, pero no es efectivo, o no cumple con los objetivos para mejorar las prácticas docentes. Mientras que en el nivel 1 hay 11

	<p>docentes lo que equivale al 92% quienes catalogan que el establecimiento no cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. Lo que demuestra una falta de sistematización en la evaluación de desempeño, lo que implica carencias en la mejora continua.</p>
<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>	<p>En los niveles 4, 3 y 2 no se evidencian preferencias. En el nivel 1 hay 12 docentes que equivalen al 100% quienes indican que el establecimiento no 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. Lamentablemente esto demuestra la carencia de estructura y objetivos del desarrollo profesional docente.</p>
<p>6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% reconociendo que existe un grado de valoración, pero no es efectivo, es decir las instancias son aislada, poco consistentes y con carencia sistémica. Mientras que en el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% dando a conocer que el equipo directivo no valora el trabajo del equipo docente y no implementa sistemas de reconocimiento que promuevan el compromiso profesional. Por tanto, hay una precaria y/o inexistente reconocimiento del esfuerzo y contribución personal docente, lo que repercute en la motivación de los funcionarios del establecimiento.</p>
<p>7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% los que reconocen la existencia de protocolos de desvinculación, pero son poco claros, difusos, sin estructuras, y por ende poco efectivos. Mientras que en el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% quienes indican que el establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación incluyendo advertencias de incumplimiento. Lo que provoca incertidumbre e inseguridad además de falta de transparencia en la gestión de recursos humanos.</p>

	8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	En el nivel 4 hay 3 docentes que equivale al 25% quienes perciben que el clima laboral es positivo, colaborativo y respetuoso con un ambiente ejemplar y adecuado. En el nivel 3 hay 5 docentes que equivale al 42% lo que significa que es bastante positivo, colaborativo y respetuoso, sin embargo, puede haber áreas donde mejorar para alcanza el máximo nivel. Mientras que en el nivel 2 hay 4 docentes que equivale al 33% informando que el clima laboral es relativamente alentador, que se debe mejorar las áreas del respeto y la colaboración. En el nivel 1 no hay preferencias.
Gestión de recursos financieros y administración	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.	En el nivel 4 se encuentra 1 docente que equivale al 8% indicando que la gestión es ejemplar, mantienen alto nivel de asistencia y de excelencia al cumplir los objetivos. En el nivel 3 hay 3 docentes que equivale al 25% indicando que la gestión de matrícula y asistencia es muy buena y que además se están cumpliendo objetivos lo cual es altamente eficiente. Mientras que en el nivel 2 hay 8 docentes que equivalen al 67% manifestando que el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia adecuadamente, logrando completar cupos y manteniendo la asistencia, pero, existen áreas donde la gestión es poco efectiva y eficiente. En el nivel 1 no hay preferencias.
	2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	En el nivel 4 no existen preferencias. En el nivel 3 hay 3 docentes que equivale al 25% quienes visualizan que la gestión de acuerdo con el presupuesto es aceptable, pero podrían mejorar. En el nivel 2 hay 7 docentes lo que equivale al 58%, lo que indica que considera un adecuado presupuesto, lo que es aceptable, pero podría haber una mejora sustancial. Mientras que en el nivel 1 hay 2 docentes que equivale a un 17% de los docentes que piensan que el presupuesto no está alineado con las necesidades de los diferentes estamentos del establecimiento, influyendo en la asignación de recursos para el cumplimiento de objetivos.
	3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	En el nivel 4 no existen preferencias. En el nivel 3 hay 1 docente que equivale al 8% indicando que la práctica sobre ejecución y control del presupuesto es positiva. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25%

	<p>quienes informan que la gestión es aceptable, pero que hay problemas. Por lo tanto, debe haber áreas de mejora para alcanzar una gestión eficiente y rigurosa. Mientras que en el nivel 1 hay 8 docentes que equivale al 67% indicando que el establecimiento enfrenta problemas en el control del presupuesto o sea que los gastos no se ajustan al presupuesto previo, lo que podría afectar la gestión financiera del establecimiento de manera negativa.</p>
<p>4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no se observan preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivalen al 25% quienes consideran que la contabilidad y rendición de cuentas es suficiente pero no quita que existan dificultades. Pues la debilidad debe estar en el orden y transparencia de los datos. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% esto indica que no hay orden o que no existe una manera efectiva de acuerdo con lo que indica la Superintendencia, por tanto, hay sin duda falta de transparencia y de cumplimiento con la norma.</p>
<p>5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% indicando que en el establecimiento se cumple de forma aceptable la legislación, pero podría fortalecer en conformidad con los requisitos legales. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% percibiendo que existen problemas con el cumplimiento de la legislación, lo que implica tener desafíos o problemas graves que pueden llevar a sanciones más adelante.</p>
<p>6. 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.</p>	<p>En el nivel 4 y 3 no existen diferencias. En el nivel 2 hay 4 docentes que equivalen al 33% los cuales indican que esta gestión tiene algún grado de alineación con el Proyecto Educativo y el Plan de Mejoramiento, pero no es completa y por ende poco efectiva. Mientras que en el nivel 1 hay 8 docentes que equivale al 67% quienes indican que el establecimiento tiene deficiencias importantes en el cómo gestiona los programas de apoyo, ya que no se alinean al Proyecto Educativo ni al Plan de Mejoramiento, por lo tanto, la</p>

		integración de estos programas es poco efectivos.
	7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes que equivalen al 100% lo que implica que el establecimiento no está generando ni utilizando ninguna red efectiva en beneficio de todos los actores de la unidad educativa. Por tanto, la práctica se evalúa como deficiente en relación al objetivo ya que no se alinea al Proyecto Educativo Institucional.
Gestión de los recursos educativos	1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	En los niveles 4 y 3 no se evidencian preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% que opinan que existe un propósito en el equipamiento, pero no se logra implementar de manera efectiva ya que no responde a las necesidades reales de los estudiantes. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83%1 respecto a que no cuentan o no cumple con los requisitos básicos lo cuales 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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% lo que quiere decir que reconocen que existen recursos didácticos pero que no se han implementado de manera efectiva a través de normas y rutinas que favorezcan su uso organizado. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% informando que el establecimiento no cuenta con recursos didácticos suficientes, dejando de potenciar el aprendizaje en todos los niveles.
	3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	En los niveles 4 y 3 no se evidencian respuestas. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% quienes reconocer una cierta operatividad de la biblioteca o CRA, pero su impacto en el aprendizaje de los estudiantes es limitado. En el nivel 1 hay 10 docentes quienes equivalen al 83% e indican que la biblioteca o CRA es ineficiente en su aporte al aprendizaje de los estudiantes y que se requieren cambios y mejoras de carácter urgente.
	4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	En el nivel 4 no hay preferencias. En el nivel 3 hay 3 docentes que equivalen al 25% quienes reconocen el uso de recurso de TIC

	se encuentra en pleno funcionamiento apoyando el aprendizaje y administración, pero aún no alcanza un nivel óptimo de operatividad. En el nivel 2 hay 8 docentes que equivale al 67% significando que los recursos tic están presentes, pero es insuficiente para favorecer el aprendizaje y tareas administrativas. Mientras que en el nivel 1 hay 1 docente que equivale al 8% el cual considera el recurso de TIC no está en pleno funcionamiento, es limitado afectando negativamente el aprendizaje y 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.	Los niveles 4, 3 y 2 no tiene preferencia. Mientras que el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% señalando que el sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos es inexistente o deficiente, lo que puede estar provocando desorganización en la unidad educativa, lo que sin lugar a duda está afectando el aprendizaje de los estudiantes.

4. Liderazgo pedagógico

Dimensiones	Indicadores	Interpretación
	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.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 11 docentes que equivale al 92% es decir que existe definición y revisión del PEI por parte del equipo directivo, sin embargo, hay participación limitada de la comunidad educativa, por lo tanto, el enfoque de mejora en todas las áreas (logro de aprendizaje, equidad, valores, inclusión) es deficiente. En el nivel 1 hay 1 docente que corresponde al 8% lo que indica la existencia deficiente de análisis del PEI entre el equipo directivo y la comunidad educativa, por tanto, no existen enfoques claros en la mejora de logros de aprendizaje, la equidad e inclusión.
	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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivalen al 25% indicando que existe algún nivel de estructura y alineación en los

Establecer dirección		planes de mejoramiento, aunque no alcanza un nivel óptimo que garantice una planificación efectiva. Mientras que en el nivel 1 se ubican 9 docentes que equivale al 75% indicando que existe una percepción generalizada sobre los esfuerzos del equipo directivo para traducir objetivos institucionales en planes de acción son deficientes, carentes de alineación con los propósitos institucionales y poco efectivos en su ejecución.
	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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 7 docentes que equivale al 58% lo que indica que los objetivos, planes y metas institucionales son difundidos y explicados con claridad, pero no de manera óptima. En el nivel 1 hay 5 docentes que corresponde al 42% catalogando a la difusión y explicación de objetivos, planes y metas institucionales por parte del equipo directivo como difusa, confusa y carente de alineación entre los docentes y otros miembros 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.	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 existen 8 docentes que equivalen al 67% lo que implica que, aunque el equipo directivo ha comenzado a promover una cultura escolar inclusiva y equitativa con altas expectativas, esta práctica aún no ha alcanzado un nivel completamente desarrollado. Mientras que en el nivel 1 hay 4 docentes lo que equivale al 33% indicando que el equipo directivo no se encuentra modelando de manera efectiva una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas. Esto podría afectar la falta de compromiso dentro 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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% quienes sugieren que, en algunos casos, la comunicación y coordinación con el sostenedor es más clara pero no completamente efectiva. En el nivel 1 hay 9 docentes que corresponde al 75% quienes indican que la gran mayoría de los casos, la comunicación y coordinación entre el equipo directivo y el sostenedor es débil, poco clara o no se ha desarrollado con efectividad. Lo que puede dificultar el logro de objetivos institucionales teniendo

		un impacto negativo en la gestión educativa.
Rediseño de la organización	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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% lo que sugiere que, en algunos casos, el equipo directivo ha comenzado a implementar políticas más claras y sistemáticas para asegurar una cultura de inclusión y equidad, pero todavía falta mayor efectividad. Mientras que en el nivel 1 hay 10 docentes lo que equivale al 83% lo que indica que en gran medida el equipo directivo no ha desarrollado ni implementado efectivamente una política que asegure una cultura inclusiva, y un trato equitativo y respetuoso.
	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 pos de la eficacia colectiva y mejora continua.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 1 docente que corresponde al 8% quien sugiere que en algunos casos el equipo directivo ha comenzado a trabajar en el clima de confianza y colaboración. Esto aún no se percibe completamente, pues falta un enfoque más sólido para que todos los integrantes de la unidad educativa se encuentren comprometidos en el diálogo y colaboración efectiva. Mientras que en el nivel 1 hay 11 docentes que equivale al 92%, quienes manifiestan que el equipo directivo no se encuentra promoviendo de manera efectiva un clima de confianza, no está fomentando el diálogo y la cultura de trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes. Esto puede limitar la mejora continua del establecimiento.
	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.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 4 docentes que equivale al 33% indicando que, en algunos casos, el equipo directivo ha comenzado a implementar y monitorear normas y estrategias de convivencia más claras y efectivas. No obstante, estas estrategias no se desarrollan completamente, lo que limita el impacto en el clima escolar. En el nivel 1 hay 8 docentes que equivale al 67% quienes sugieren que el equipo directivo no está implementando ni monitoreando efectivamente las normas y estrategias necesarias para asegurar una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo.
	4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales,	En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes, que equivale al 25%

	<p>a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>sugiriendo que el equipo directivo ha comenzado a crear espacios formales de participación y colaboración, aunque no son completamente efectivos o no se encuentran integrados a la cultura escolar. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% los cuales manifiestan que el equipo directivo no genera efectivamente oportunidades de participación y colaboración a través de espacios formales, lo que puede dificultar el clima escolar y el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo.</p>
	<p>5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencia. En el nivel 2 hay 1 docente que equivale al 8% el cual afirma que el equipo directivo ha iniciado el desarrollo de habilidades para anticipar y mediar conflictos, pero no han sido efectivos, por lo tanto, falta consolidar las prácticas para que se logren resultados más eficaces. En el nivel 1 hay 11 docentes que equivale al 92% de los docentes, los que indican que la mayoría de los casos, el equipo directivo no anticipa ni media conflictos efectiva ni oportunamente.</p>
	<p>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.</p>	<p>En los niveles 4, 3 y 2 no existen preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes lo que equivale al 100% comunicando que el equipo directivo no ha desarrollado de manera efectiva relaciones de comunicación y colaboración con los padres y apoderados. Esta ausencia de interacción limita la implicancia de los padres y apoderados en el proceso educativo, lo que es fundamental para el desarrollo íntegro de los estudiantes.</p>
	<p>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.</p>	<p>Los niveles 4 y 3 no tiene preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% considerando que existen esfuerzos por cumplir con esta práctica, pero no son sistemáticos para considerarlos efectivos, por tanto, la búsqueda y retención de personal no cumple con un marco regulatorio que cumpla con las expectativas de la comunidad educativa. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% indicando que el equipo directivo no desarrolla ni implementa estrategias o si las hay son poco efectivas en cuanto a la búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la</p>

Desarrollo del personal		educación. Lo que podría estar afectando en la estabilidad y calidad del cuerpo docente.
	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.	En los niveles 4,3 y 2 no hay preferencias. En el nivel 1 hay 12 docentes que equivale al 100% lo que refleja que el equipo directivo no cumple adecuadamente en identificar y priorizar las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, lo que conlleva a no generar desarrollo profesional continuo y si se hace no son consideradas efectivas o relevantes por los profesionales.
	3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	En los niveles 4 y 3 no se observan preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% lo que implica que, existe el intento de celebrar logros profesionales pero que al parecer no son lo suficientemente visibles para generar un impacto relevante en el equipo. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% indicando que el equipo directivo no se encuentra cumpliendo de la mejor manera el reconocimiento de logros del personal, lo que claramente puede afectar a la motivación de los docentes y asistentes de la educación.
	4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.	En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% lo que informa que existe un poco más de consideración hacia las necesidades personales, pero son limitadas o esporádicas, y no generan significancia en el personal. Mientras que en el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% manifestando que el equipo directivo no prioriza adecuadamente el bienestar personal de los trabajadores, los cuales pueden percibir despreocupación y poca empatía hacia ellos.
	5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.	En los niveles 4 y 3 no aparecen preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% los que indican que existe un reconocimiento por parte del equipo directivo, pero no es significativo ni de relevancia, lo cual no es suficiente para generar impacto en los profesionales.

		<p>Mientras que en el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75%, los cuales percibe que existe carencia respecto a la demostración de confianza en las capacidades de los equipos y la promoción de liderazgo. Esta situación puede influir negativamente en la motivación y desarrollo profesional y personal.</p>
	<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 2 hay 2 docentes que equivale al 17% que reconoce que se generan espacios para la reflexión y el trabajo colaborativo, pero no son de calidad para generar aprendizajes de calidad y en comunidad. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83% quienes no sienten que el equipo directivo se encuentre implementando efectivamente espacios para la reflexión profesional y el trabajo colaborativo. Lo que puede frenar el desarrollo profesional y el intercambio de prácticas docentes.</p>
	<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% quienes perciben un esfuerzo del equipo directivo en realizar avances en la articulación curricular, estos no son percibidos como efectivos.</p> <p>En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% indicando que perciben una falta de alineación entre lo que enseña, cómo se enseña y cómo se evalúa, por lo que el equipo directivo no asegura la adecuada articulación del currículum a través de los diferentes niveles y asignaturas.</p>
	<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivale al 25% observan algunos esfuerzos en el monitoreo del currículum y los logros de aprendizaje, pero no existe una adecuada implementación, lo que indica que las prácticas no son rigurosas. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75%</p> <p>Quienes tienen una percepción generalizada de falta de seguimiento integral y sistemático, afectando negativamente en el mejoramiento del proceso de enseñanza y la gestión pedagógica.</p>

Gestión de la instrucción

<p>3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</p>	<p>En los niveles 4, 3 y 2 no hay preferencias. Mientras que en el nivel 1 hay 12 docentes que equivalen al 100% los que indican que el equipo directivo no se encuentra involucrado de manera efectiva en el proceso de mejora continua. Por lo tanto, existen carencias respecto a protocolos establecidos para revisar y apoyar la labor docente de manera organizada.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 5 docentes que equivale al 42% quienes tienen una percepción más positiva del equipo directivo en esta área. Ya que indican que se están identificando las fortalezas y debilidades, pero no de la forma óptima para llegar a realizar cambios sustanciales en su desempeño. En el nivel 1 hay 7 docentes que equivale al 58% los que manifiestan que el equipo directivo no se encuentra llevando a cabo una evaluación efectiva de habilidades y competencias de los docentes, por lo tanto, no identifican fortalezas y debilidades para apoyar su mejor rendimiento y de paso mejorar la calidad de la enseñanza.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 3 docentes que equivalen al 25% quienes perciben que el equipo directivo intenta manejar las interrupciones y evitar la sobrecarga, pero aún hay espacios para mejoras en la planificación de actividades escolares. En el nivel 1 hay 9 docentes que equivale al 75% quienes se sienten habitualmente interrumpidos o sobreexigidos con tareas extras como reuniones, proyectos, que desvían la atención del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no existen preferencias. En el nivel 2 hay 2 docentes que corresponde al 17% quienes reconocen la existencia de alguna estrategia, se perciben son limitadas o poco sistemáticas, lo que no garantiza una identificación temprana y un apoyo adecuado a todos los estudiantes que lo requieran. En el nivel 1 hay 10 docentes que equivale al 83%, quienes indican que el equipo directivo no ha implementado estrategias de apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, conductual, afectivo o social y/o son deficientes.</p>

	<p>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.</p>	<p>En los niveles 4 y 3 no hay preferencias. En el nivel 2 hay 5 docentes que equivale al 42% quienes identifican intentos de realizar buenas prácticas, pero que no son efectivas ni sistemáticas para generar efectivamente cambios significativos y profundos en el desarrollo pedagógico. En el nivel 1 hay 7 docentes que equivale al 58% lo que indica que el equipo directivo no aprovecha las oportunidades para mejorar las prácticas pedagógicas, al no existir sistematicidad puede afectar limitando el impacto positivo en la enseñanza.</p>
--	---	---

3.- Análisis de los resultados por áreas:

1.- Área: Formación basada en competencias.

Nivel de calidad de la práctica	Preferencia de respuestas	%
1	0	0%
2	6	14%
3	19	43%
4	19	43%
	44	100%



En el nivel 1 no hay respuestas, lo que indica que ningún participante considera que la práctica evaluada es calidad baja.

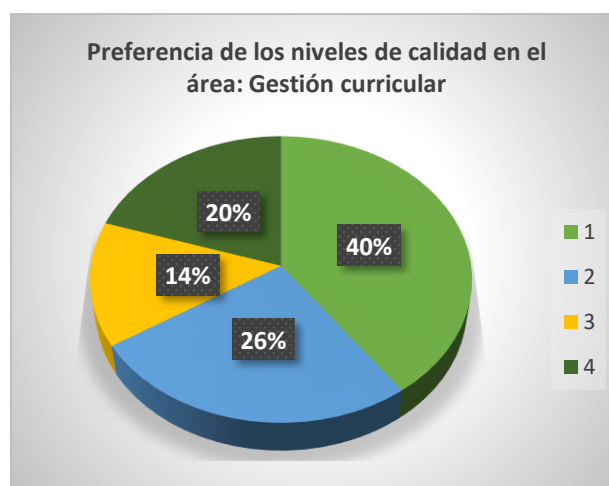
En el nivel 2 un pequeño porcentaje de las respuestas (14%) considera que la calidad de la práctica es baja, pero que puede mejorar.

En los niveles 3 y 4 (19% en ambas) se concentra la mayoría de las respuestas lo que considera que la práctica es de calidad alta, lo que percibe que se están cumpliendo los objetivos de formación basada en competencias.

El diagnóstico realizado en el área de Formación basada en competencias muestra resultados predominantemente positivos, ya que el 86% de los encuestados se encuentra en los niveles de calidad más altos (3 y 4). Esto indica que la mayoría de los participantes tiene una percepción favorable sobre la calidad de la práctica, incorporando un propósito explícito, claro sistémico y de progresión secuencial, incorporando la evaluación y el perfeccionamiento de forma permanente en sus procesos. Sin embargo, se presenta una oportunidad de mejora, específicamente en las preferencias del nivel 2, por tanto, se debe considerar elevarlo al nivel 4. Mientras que en el nivel 1 no hay preferencia de respuesta.

2.- Área: Gestión Curricular.

Nivel de calidad de la práctica	Preferencia de respuestas	%
1	17	40%
2	11	26%
3	6	14%
4	9	20%
	43	100%



La mayoría de las respuestas se concentran en el nivel 1, que representa el 40% de ellas. Lo que sugiere que una gran parte de los encuestados consideran la calidad de la práctica en Gestión curricular es baja.

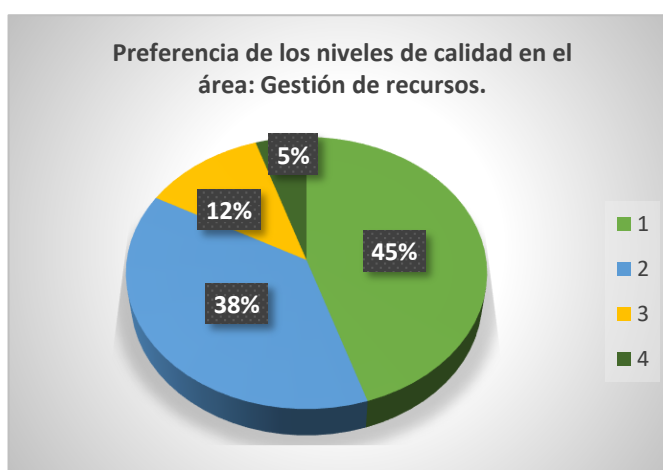
En el nivel 2 también hay una representación significativa del 26% de las respuestas que si bien es cierto hay un reconocimiento que la calidad es mejor que el nivel 1 pero no es óptima.

En los niveles 3 y 4 tienen una representación menor (14% y 20% respectivamente) lo que sugiere que solo un pequeño porcentaje percibe la calidad de la práctica como buena o excelente.

La evaluación de la calidad de la práctica en el área de Gestión curricular muestra que la mayoría de los encuestados percibe un nivel bajo. Con un 66% de las respuestas ubicados en los niveles 1 y 2, es evidente que hay áreas significativas que requieren atención y mejoras. Solo un 34% de las respuestas consideran que la calidad es aceptable o buena (niveles de calidad 3 y 4). Esto podría indicar la necesidad de implementar estrategias de mejora en la gestión curricular, para elevar la calidad de la práctica y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

3.- Área: Gestión de Recursos.

Nivel de calidad de la práctica	Preferencia de respuestas	%
1	18	45%
2	15	38%
3	5	12%
4	2	5%
	40	100%



La mayoría de las respuestas se concentran en los niveles 1 y 2, lo que manifiesta que una gran parte de las respuestas considera que la calidad de la práctica en la Gestión de recursos es deficiente.

En el nivel 1 con un 45%, sugiere que casi la mitad de las respuestas definen la calidad de esta área como negativa.

En el nivel 2 con un 38% refleja una opinión aceptable pero que le falta un mayor grado de satisfacción a la práctica.

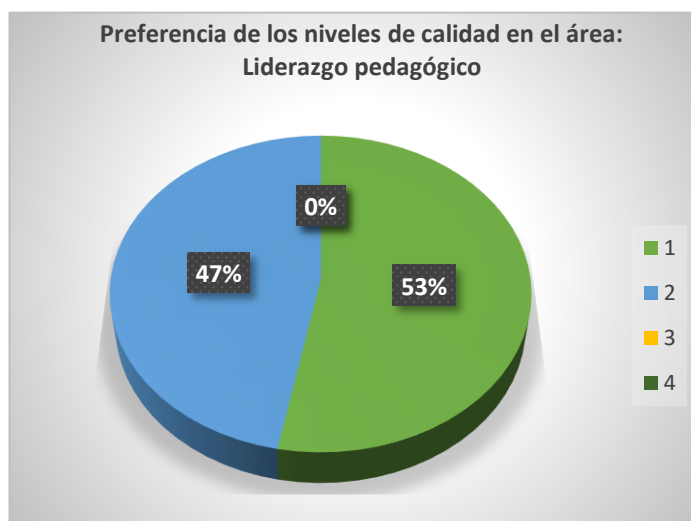
En los niveles 3 y 4, que representa solo el 12% y el 5% respectivamente, indican que hay una minoría de respuestas que consideran que la gestión de los recursos es positiva.

La gran mayoría de la preferencia de respuesta percibe esta área como negativa, con un 83% de las respuestas en los niveles 1 y 2. Sin embargo hay un 17% que considera que la calidad es óptima.

Es recomendable que se realice una intervención en el área para implementar mejoras en el área, para así elevar la percepción general y asegurar una práctica más efectiva y satisfactoria para todos los involucrados.

4.- Área: Liderazgo Pedagógico.

Nivel de calidad de la práctica	Preferencia de respuestas	%
1	24	53%
2	21	47%
3	0	0%
4	0	0%
	45	100%



Respecto a la preferencia de los niveles de calidad en el área de Liderazgo pedagógico, podemos observar que en los niveles 1 y 2 se concentra la gran mayoría de las respuestas con un 53% y 47% respectivamente, lo que indica que se percibe un nivel de calidad muy bajo, donde los propósitos son difusos, asistemáticos por lo que se sugiere intervenir en una mejora constante, a largo plazo y bien planificada.

Respecto a lo que se puede evidenciar, en los niveles 3 y 4 hay ausencia de respuestas, lo que indica que existen preferencias en niveles de calidad inferiores, por lo que se requiere fomentar un ambiente de retroalimentación para la mejora de las prácticas institucionales.

4.- Conclusión general de los resultados.

El análisis de las áreas diagnosticadas revela un panorama mixto en cuanto a la calidad de las prácticas educativas.

En el área de Formación basada en competencias, los resultados son predominantemente positivos, con un 86% ubicándose en los niveles de calidad más altos. Lo que sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que se están cumpliendo los objetivos de formación, que existe comprensión y crítica de conocimientos, habilidades y actitudes de las disciplinas, además de que los docentes promueven en gran medida el desarrollo personal y social de los estudiantes favoreciendo su bienestar socioemocional. Además, Se están implementando estrategias de enseñanza basada en una comunicación efectiva, promoviendo actividades inclusivas y desafiantes para lograr aprendizajes profundos. Sin embargo, se puede observar una oportunidad en el nivel 2 que debe ser atendida para elevar la calidad general.

Por otro lado, en el área de Gestión curricular la situación es preocupante ya que el 66% de las respuestas se sitúan en los niveles 1 y 2 indicando una percepción deficiente de la calidad de la gestión pedagógica por parte del equipo técnico pedagógico. Indicando que los procedimientos y prácticas para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza a aprendizaje, así como también está en cuestionamiento el apoyo al desarrollo de los estudiantes identificando que el establecimiento no cumple totalmente con el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes.

En cuanto a la Gestión de recursos, la gran mayoría de las respuestas también se agrupan en los niveles 1 y 2, con un 83% de las preferencias, lo que posiciona a esta área en un punto crítico ya que lamentablemente existe problemática en las políticas, procedimientos y prácticas del equipo directivo, en los recursos financieros y administración, pues se observa una gestión poco ordenada, deficiente en su actualización y poco eficiente, así también como en la gestión de los recursos educativos, puesto que no se asegura una adecuada provisión, organización y uso.

Por último, tenemos el Liderazgo pedagógico, esta área presenta un desafío significativo ya que en los niveles 1 y 2 se concentra el 100% de las respuestas, lo que indica una percepción de la calidad muy baja. Por un lado, el equipo directivo no establece dirección lo que conlleva a no alcanzar metas y expectativas de mejora, además la deficiente gestión en proporcionar aprendizaje y desarrollo profesional docente, y, por otro lado, no existe la gestión de la instrucción con una deficiente planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum

Mientras el área de Formación basada en competencias muestre resultados alentadores, las áreas de Gestión curricular, Gestión de recursos y Liderazgo pedagógico requieren de atención inmediata y estrategias de mejora para elevar las prácticas educativas, y, en consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes, favoreciendo a un entorno educativo de calidad. Es crucial fomentar un ambiente de retroalimentación y establecer una propuesta de mejora a largo plazo para abordar esta situación.

IX. Propuesta de Mejora

1.- Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
1.-Fomentar la integración de otras disciplinas en las clases, facilitando el aprendizaje profundo y significativo.	1.- Capacitaciones a docentes en estrategias interdisciplinarias.	Jefe académico, OTEC
	2.- Planificar unidades didácticas de forma integrada.	Docentes y jefes de áreas.
	3.- Acompañamiento de las prácticas docentes.	Jefes de ciclos
2.-Promover el desarrollo del trabajo riguroso de los estudiantes, a través de actividades planificadas.	1.- Diagnosticar prácticas actuales.	Jefe de UTP, docentes.
	2.- Organizar talleres sobre estrategias del pensamiento crítico y autocrítica.	Psicopedagoga
	3.- Implementar estrategias de retroalimentación.	Jefe de UTP, docentes
3.-Fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes, integrando el respeto en todas las áreas de enseñanza.	1.- Capacitación sobre trabajo colaborativo	Coordinador de ciclo.
	2.- Establecer instancias para la reflexión del trabajo colaborativo	Jefe de UTP
	3.- Evaluar el efecto del trabajo colaborativo transversal y respetuoso.	Coordinadora de ciclo.

4.-Mejorar el entendimiento interpersonal en el establecimiento, dispuestos a la comunicación y orientado al grupo.	1.- Realizar diagnóstico respecto al clima laboral.	Encargada de Convivencia escolar.
	2.- Taller de resolución de conflictos y desarrollo de habilidades blandas	Psicóloga
	3.- Implementar sistema de retroalimentación constructiva, positiva y de sugerencias.	Coordinador de ciclo
5.-Incrementar las competencias en los docentes para que fortalezcan la autoestima académica, a través del reconocimiento explícito de logros y altas expectativas de sí mismos.	1.- Taller de autoestima.	OTEC psicología
	2.- Talleres enfocados en diseño de clases que desafíen a los estudiantes a verificar sus aprendizajes y autoevaluarse.	Jefe de UTP
	3.- Sistema de refuerzo positivo universal para todo el establecimiento.	Docentes y psicóloga
	4.- Retroalimentación a los estudiantes de manera individual y como grupo.	Docentes
6.-Promover que los docentes comprendan conceptos propios de la asignatura a través de herramientas didácticas para que el estudiante desarrolle competencias.	1.- Capacitación en herramientas didácticas.	Director académico
	2.- Crear recursos didácticos innovadores	Psicopedagoga-Docentes
	3.- Diseñar clases donde su recurso fundamental sea el uso de herramientas didácticas.	Docentes - jefe de UTP

2.- Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
1.-Optimizar la eficacia del equipo técnico pedagógico en la planificación de la carga horaria en función de metas formativas y necesidades e intereses de los estudiantes	1.-Asesoría educativa en tecnología de información.	Sostenedora- director académico
	2.-Propuesta de mejora en la organización horaria.	Jefe de UTP
Estructurar de manera óptima horarios en cuanto a criterios pedagógicos.	1.-Implementar sistema de asignación de horarios.	Jefe de UTP - Sostenedor
	2.-Realizar reestructura de horarios.	Jefe de UTP
2.-Optimizar sistema de calendarización anual especificando objetivos mensuales de acuerdo con el programa de estudio, conocimientos previos y adecuaciones curriculares.	1.-Implementar planilla de evaluaciones en línea que contenga todos objetivos por curso.	Jefe de UTP
	2.-Otorgar tiempo de calidad para elaborar calendario anual.	Jefe de UTP
3.-Implementar procedimientos que aseguren la realización efectiva de clases calendarizadas.	1.-Crear Banco de actividades.	Docentes
	2.-Uso de Tics con actividades referidas al objetivo.	Docentes – encargado de computación
	3.-Asignación de docente suplente permanente.	Equipo directivo
4.-Controlar el logro de la cobertura curricular	1.-Implementar plataforma de registro sobre la cobertura curricular.	Equipo directivo- Equipo técnico pedagógico
	2.-Reuniones con docentes	Equipo Técnico Pedagógico - docentes
	3.-Informes estadísticos sobre el nivel de avance.	Docentes
5.-Fortalecer lineamientos metodológicos y estrategias didácticas.	1.-Elaborar y aplicar protocolo sobre lineamientos metodológicos.	Equipo Técnico Pedagógico

	2.-Elaborar y aplicar manual de estrategias didácticas.	Equipo Técnico Pedagógico
6.-Implementar un proceso estructurado para la revisión y análisis de las planificaciones de clases.	1.-Diseñar e implementar protocolo para revisión de planificaciones.	Equipo Técnico Pedagógico
	2.-Utilizar plantillas tecnológicas de revisión rápidas y efectivas.	Equipo Técnico Pedagógico.
7.-Implementar procedimientos de acompañamiento y observación de prácticas pedagógicas.	1.-Diseñar y poner en marcha protocolo de acompañamiento y observación.	Equipo Técnico Pedagógico
	2.-Supervisión de implementación de protocolo	Equipo directivo
8.-Garantizar que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones, analicen sus respuestas y resultados.	1.-Otorgar tiempo exclusivo sin interrupciones para la revisión y análisis de evaluaciones.	Equipo directivo
	2.-Capacitación docente para agilizar análisis de resultados en evaluaciones.	Equipo directivo
9.-Establecer instancias de reflexión técnica y análisis de resultados sobre objetivos de aprendizajes	1.-Crear un calendario con programación anticipada de reuniones reflexivas	Equipo directivo
	2.-Capacitación docente en el área de análisis y reflexión.	Equipo directivo- OTEC
10.-Organizar instancias de reflexión sobre prácticas pedagógicas y análisis de dificultades del ejercicio docente.	1.-Calendarizar reuniones de reflexión, las cuales deben contar con un objetivo establecido previamente.	Equipo técnico pedagógico
	2.-Crear mecanismos internos para el intercambio de las buenas prácticas pedagógica. (plataformas digitales, conversatorios, exposiciones)	Equipo técnico pedagógico

11.-Optimizar el uso de recursos pedagógicos (planificaciones, guías, instrumentos evaluativos) a través de sistema de organización y uso.	1.-Crear banco de datos interno.	Equipo técnico pedagógico
	2.-Capacitación en el uso de del banco de datos.	Equipo técnico pedagógico
12.-Fomentar la participación en clases de todos los estudiantes.	1.-Capacitación docente en metodologías de participación.	Equipo técnico pedagógico
	2.-Utilizar la diversificación de la enseñanza.	Docentes
	3.-Fomentar el trabajo colaborativo en clases	Docentes
13.-Crear plan estratégico para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes con dificultades pedagógicas.	1.-Diagnóstico inicial para identificar áreas descendida por alumno.	Psicopedagoga, Equipo de orientación y docentes.
	2.-Capacitación docente en dificultades de aprendizaje.	Equipo técnico pedagógico.
	3.-Implementar Programa de reforzamientos.	Equipo directivo-Sostenedora, psicopedagoga
	4.-Establecer protocolo de identificación, apoyo y monitoreo por estudiante	Docentes- Psicopedagoga - Equipo técnico pedagógico

14.- Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas	1.-Capacitación docente en metodologías para atender a los estudiantes.	Equipo técnico pedagógico
	2.-Planificaciones diversificadas.	Docentes
	3.-Crear alianzas estratégicas con otros establecimientos y empresas para organizar campeonatos y fortalecer las habilidades destacadas.	Equipo directivo
15.-Crear estrategias para la identificación temprana, apoyo y monitoreo de estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales	1.-Crear protocolos de observación en aula.	Orientación
	2.-Implementar talleres socioemocionales para estudiantes y familias	Orientación
	3.-Crear e implementar programas de apoyo y orientación.	Orientación
16.-Establecer plan de trabajo para cada estudiante con necesidades educativas especiales.	1.-Implementar Programa de Integración Escolar.	Equipo directivo-orientación
	2.-Capacitación docente en N.E.E	OTEC
	3.-Diseñar el Plan de Trabajo Individual. realizar apoyos académicos diferenciados.	Equipo técnico pedagógico-docentes-psicopedagoga-familias
	4.-Talleres para padres, apoderados y familia.	Equipo técnico pedagógico – Orientación
	5.-Evaluar y monitorear efectividad del plan de trabajo individual	Equipo técnico pedagógico – orientación-docentes

17.-Implementar protocolo de deserción y aseguramiento estudiantil.	1.-Crear equipo multidisciplinario que dé seguimiento a casos críticos de ausencia a clases.	Inspectoría General
	2.-Crear criterios en cuanto a los cambios de conducta, bajas de calificaciones, ausentismos.	Inspectoría General
	3.-Dictar talleres a la unidad educativa (docentes, alumnos, familias) de concientización e importancia de asistir a clases y no desertar del sistema	Inspectoría General - Dirección
	4.-Fomentar la motivación, premiar y reconocer la excelencia de asistencia a clases	Inspectoría General - Dirección
18.-Crear sistema de orientación vocacional.	1.-Diagnóstico (encuestas sobre expectativas e intereses de los estudiantes)	Equipo de orientación – Profesores jefes
	2.-Establecer comité de orientación vocacional.	Equipo de Orientación
	3.-Coordinar charlas de profesionales en diferentes áreas.	Equipo de Orientación
	4.-Capacitar a docentes y orientadora en técnicas de asesorías en pruebas de orientación vocacional.	O TEC – Equipo directivo
	5.-Desarrollar alianzas estratégicas con preuniversitarios, centros educativos de enseñanza superior.	Equipo directivo- Equipo de orientación
	6.-Realizar visitas a ferias de carreras de distintos centros de educación superior.	Profesor jefe – Orientadora
	7.- Creación de boletines informativos sobre aranceles, becas, financiamiento.	Equipo de Orientación.

3.- Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
1.-Elaborar programa de contratación del cuerpo docente	1.-Describir cargos de cada docente y sus funciones.	Equipo directivo
	2.-Establecer requisitos para la contratación.	Equipo directivo
	3.-Establecer la forma de selección y reclusión. (evaluación técnica, evaluación psicológica, entrevistas)	Equipo directivo
	4.-Establecer capacitaciones para los docentes nuevos. (funcionamiento del colegio en lo técnico-pedagógico, en uso de espacios, cuidado y autocuidado)	Equipo directivo – Inspectoría general – Equipo de gestión pedagógica
2.-Implementar mecanismo para bajar la tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencia médica.	1.-Elaborar, aplicar encuesta y analizar resultados (Diagnóstico) de manera anónima por formulario online, para identificar motivos de ausencia.	Equipo psicosocial
	2.-Evaluar riesgos psicosociales del establecimiento (Cuestionario SUSESO/ISTAS 21.)	ACHS
	3.-Entregar incentivos a trabajadores con excelente asistencia al trabajo (bonos de asistencia, regalos, reconocimiento en el centro educativo)	Equipo directivo
	4.-Contratación de docentes volantes para reemplazos en caso de licencias médicas y/o ausencias por día.	Equipo directivo

3.-Implementar estrategias para atraer y retener a los mejores docentes ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	1.-Establecer políticas salariales competitivas con relación a otros colegios de la ciudad.	Equipo directivo
	2.-Otorgar beneficios como seguro médico, planes de jubilación, premios a la trayectoria, bonos por desempeño, perfeccionamientos, incentivos económicos y/o ascensos en la formación profesional continua.	Equipo directivo
	3.-Brindar capacitaciones con entidades certificadas (OTEC y/o universidades) en jornadas exclusivas para esta actividad.	Equipo directivo
	4.-Implementar programas de salud y bienestar, actividades recreativas.	Equipo directivo – Equipo psicosocial
4.-Mejorar los procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.	1.-Establecer criterios claros y medibles para la evaluación de desempeño docente.	Equipo de gestión pedagógica
	2.-Dar a conocer a los docentes los criterios de desempeño del instrumento, bajo firma y con tiempo de al menos 1 semana de anticipación.	Equipo de gestión pedagógica
	3.-Capacitar a docentes para perfeccionar metodologías en aula.	Equipo directivo-OTEC
	4.-Desarrollar reuniones de retroalimentación sobre la evaluación.	Equipo de gestión pedagógica

5.-Implementar procedimiento de diagnóstico sobre necesidades de perfeccionamiento docente	1.-Elaborar análisis FODA en conjunto para identificar estrategias y acciones efectivas a seguir.	Equipo de gestión pedagógica -Equipo directivo
	2.-Definir objetivos en base a los resultados del análisis FODA	Equipo de gestión pedagógica -Equipo directivo
	3.-Definir metodologías para obtener información del diagnóstico (encuestas, autoevaluación, observaciones en aula)	Equipo de gestión pedagógica – Equipo directivo
	4.-Análisis de resultados obtenidos del diagnóstico.	Equipo de gestión pedagógica
	5.-Socializar con los docentes los resultados obtenidos y las necesidades de perfeccionar en el área determinada.	Equipo de gestión pedagógica
6.-Mejorar el sistema de reconocimiento que valore y promueva el compromiso profesional.	1.-Diseñar nuevo sistema de reconocimiento. (de forma anual, en reuniones, a través de correos corporativos)	Equipo directivo
	2.-Establecer criterios de reconocimiento. (resultados académicos, innovación, habilidades blandas)	Equipo directivo
	3.-Reconocimiento continuo entre pares a través de plataforma.	Equipo directivo
	4.-Creación de comité que evalúe y seleccione a los docentes.	Equipo directivo
	5.-Efectuar ceremonia anual para premiar a los docentes reconocidos.	Equipo directivo

7.-Reestablecer protocolo claro de desvinculación que garantice respeto y transparencia.	1.-Ajustar el protocolo de desvinculación con el perfil de desempeño (cargos y funciones) y leyes laborales.	Equipo directo- Inspección General
	2.-Socializar los objetivos del protocolo bajo firma.	Inspección general
	3.-Establecer criterios claros de desvinculación	Equipo directivo
	4.-Establecer proceso de feedback para la mejora continua.	Equipo directivo
	5.-Entregar soporte emocional y profesional a docentes desvinculados (asesoría psicológica y ayuda en la reinserción laboral)	Psicóloga
8.-Favorecer el clima laboral positivo, colaborativo y de respeto en el establecimiento	1.-Fomentar la comunicación abierta y efectiva	Equipo directivo
	2.-Proporcionar formación y desarrollo (habilidades interpersonales, manejo de conflictos, trabajo en equipo, inclusión, diversidad, equidad)	Equipo directivo
	3.-Establecer capacitación en liderazgo para jefaturas.	Equipo directivo
	4.-Organizar actividades recreativas fuera del entorno laboral.	Equipo directivo- Psicóloga
	5.-Crear equipo de clima laboral.	Equipo directivo- Psicóloga

9.-Optimizar la gestión de matrícula y alcanzar un alto nivel de asistencia a clases.	1.-Establecer campañas de marketing de forma anual para admisión del siguiente año.	Inspectoría general
	2.-Mantener redes sociales en constante actividad y flujo de contenidos actualizados.	Equipo directivo
	3.-Realizar actividades culturales, donde las puertas se encuentren siempre abiertas a las familias y futuros alumnos.	Equipo directivo
	4.-Simplificar el proceso de matrícula a través de internet y presencial.	Departamento de administración y contabilidad
	5.-Entregar gran bagaje de academias y actividades extracurriculares.	Departamento de extraescolar
	6.-Reconocimiento para alumnos con porcentajes altos de asistencia (becas de mensualidad o matrícula, salidas recreativas)	Equipo directivo
10.-Ajustar el presupuesto del establecimiento a los diferentes estamentos.	1.-Revisión y ajuste del presupuesto actual.	Equipo directivo
	2.-Priorizar necesidades desde la más crítica en función del impacto que pueda tener en el aprendizaje.	Equipo directivo
	3.-Incorporar software para dar seguimiento a la gestión del presupuesto y a los gastos.	Equipo directivo

11.-Controlar el cumplimiento de los gastos del presupuesto.	1.-Realizar exhaustivo análisis del presupuesto para identificar áreas de mejora y posibles ajustes.	Equipo directivo - Departamento de administración y contabilidad.
	2.-Capacitación del personal de administración y contabilidad en el área de gestión de presupuestos.	OTEC
	3.-Controlar presupuesto a través de un software que permita medir periódicamente el presupuesto.	Departamento de administración y contabilidad.
	4.-Establecer reuniones mensuales para revisar el estado del presupuesto.	Equipo directivo- sostenedora
	5.-Realizar estados del presupuesto de los diferentes estamentos, que sea público para fomentar la transparencia.	Sostenedora
12.-Implementar un sistema de contabilidad ordenado y actualizado, que garantice transparencia en el uso de recursos, cumpliendo con la normativa de la superintendencia.	1.-Revisar, analizar y actualizar procedimientos contables para alinearlos con lo solicitado por la superintendencia de educación.	Departamento de administración y contabilidad.

	2.-Capacitar al personal de administración y contabilidad sobre mejores prácticas y herramientas; mejoramiento de la gestión.	OTEC
	3.-Elaborar informes mensuales para garantizar la transparencia.	Departamento de administración y contabilidad.
13.-Mejorar la atención a los programas de apoyo, asegurando su lineamiento con su Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento.	1.-Identificar los planes de apoyo existentes que están alineados con el PEI y su PME.	Equipo técnico pedagógico.
	2.-Talleres de capacitación para docentes sobre importancia y beneficios de los programas de apoyo.	Equipo técnico pedagógico.
	3.-Establecer alianzas estratégicas con entidades externas que ofrezcan programas de apoyo.	Equipo directivo – Equipo técnico pedagógico.
14.-Establecer alianzas estratégicas y redes existentes en beneficio de sus estudiantes, docentes y su PEI	1.-Evaluar áreas que requieran mejoras en el colegio (académicas como administrativas)	Equipo directivo- Equipo de gestión pedagógica
	2.-Identificar organizaciones, empresas que puedan ser aliadas.	Equipo directivo
	3.-Asignar a un equipo responsable que establezca relaciones con las organizaciones.	Equipo directivo- Equipo de gestión pedagógica

	4.-Elaborar una propuesta clara donde indique los beneficios que tendrán ambas partes involucradas.	Equipo directivo- Equipo de gestión pedagógica
	5.-Formalizar acuerdos a través de objetivos, beneficios, responsabilidades, convenios.	Equipo directivo- Equipo de gestión pedagógica
	6.-Evaluación, monitoreo y retroalimentación constante de los progresos e impacto académico.	Equipo directivo- Equipo de gestión pedagógica
	7.-Informar a la comunidad educativa a través de informes anuales el impacto de la alianza estratégica.	Equipo directivo
	8.-Mostrar a la comunidad a través de redes sociales los resultados de la alianza, sus resultados y avances.	Equipo directivo
15.-Mejorar las instalaciones y equipamiento para el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	1.-Realizar encuestas a estudiantes para identificar necesidades de instalaciones y equipamiento.	Equipo directivo
	2.-Identificar las necesidades captadas y clasificarlas en categorías de urgencia.	Equipo directivo
	3.-Diseñar espacios funcionales y agradables para promover el aprendizaje.	Equipo directivo- docentes
	4.-Realizar un plan de costo para cambios estructurales, mobiliario, material didáctico, tecnología.	Equipo directivo – administración
	5.-Identificar fondos para financiar las mejoras.	Equipo directivo – administración
	6.-Crear plan de mantención preventivo de los nuevos espacios y equipamientos.	Jefe de mantención

16.-Adquirir mayor cantidad de recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes, estableciendo normas y rutinas para una adecuada organización y uso.	1.-Realizar inventario de recursos didácticos que existen en el colegio.	Docente encargada de CRA
	2.-Realizar encuesta a cada jefe de departamento y docentes respecto al material didáctico que se requiere.	Docente encargada de CRA
	3.-Establecer presupuesto para la compra del material didáctico.	Docente encargada de CRA
	4.-Buscar financiamiento externo (donaciones, subvenciones, fondos concursables)	Equipo directivo
	5.-Definir normas y rutinas para el buen uso del material didáctico.	Docente encargada de CRA
	6.-Implementar un sistema computarizado de control, para identificar a quién se le prestó el material, cuándo fue solicitado y fecha de devolución.	Docente encargada de computación - Docente encargada de CRA
17.-Incrementar el uso del CRA como apoyo al aprendizaje de los estudiantes.	1.-Capacitar a la docente encargada del CRA en estrategias para fomentar la lectura, la escritura y la oralidad en niños y adolescentes.	OTEC
	2.-Organizar cursos para que asistan al menos 1 vez a la semana a la biblioteca. Y desarrollen una clase ocupando material del CRA.	Docente encargada de CRA
	3.-Desarrollar talleres y actividades culturales	Docente encargada de CRA
	4.-Implementarla con recursos digitales.	Docente encargada del CRA

	5.-Promocionar el uso de la biblioteca a través de flyer, redes sociales del establecimiento.	Docente encarga del CRA
	6.-Incluir en las planificaciones de clases apoyo del CRA.	Docentes
18.-Mejorar los recursos TIC para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa	1.-Realizar diagnóstico sobre el estado de las TIC.	Docente de informática
	2.-Identificar necesidades de uso de las TIC en aula y administrativas.	Docente de informática
	3.-Identificar y seleccionar las TIC que se implementarán.	Docente de informática
	4.-Organizar talleres a docentes para el uso efectivo de las TIC	Docente de informática
	5.-Capacitar a los estudiantes en el uso de las TIC.	Docente de informática
19.-Implementar sistema de gestión sobre equipamiento, recursos educativos, aseo, procedimientos de mantención, reposición y control de inventarios periódicos	1.-Realizar inventario sobre equipamiento, recursos educativos, aseo.	Inspectoría General
	2.-Establecer procedimientos claros y eficientes de mantención, reposición y control.	Inspectoría General
	3.-Organizar mantenciones a través de un calendario con lugar, fechas de inicio, término, recursos y responsable.	Inspectoría General – encargado de mantención.
	4.-Implementar software de gestión de inventarios para llevar control exacto de recursos.	Inspectoría General

4.- Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
1.-Fortalecer el proyecto educativo institucional, asegurando el mejoramiento de los logros de aprendizaje y promoviendo valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	1.-Realizar diagnóstico sobre los resultados académicos, necesidades en el aprendizaje, y prácticas inclusivas.	Equipo directivo
	2.-Establecer metas claras para la mejora de los aprendizajes, promoción de valores, equidad, inclusión y respeto a la diversidad.	Equipo directivo
	3.-Desarrollar capacitaciones a docentes sobre metodologías inclusivas.	Equipo directivo
	4.-Realizar reuniones con padres y apoderados para comprender de mejor manera las necesidades de sus hijos.	Equipo directivo
	5.-Adaptar el currículum en caso de necesitarlo algún estudiante.	Equipo de gestión pedagógica
	6.-Utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje respetando ritmos y estilos para llegar al nuevo conocimiento.	Docentes
2.-Optimizar los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en procesos de planificación participativos.	1.-Establecer metas específicas a corto y largo plazo alineados al PEI	Toda la comunidad educativa.
	2.-Realizar reuniones con toda la comunidad educativa y crear un plan en que todos participen.	Equipo directivo
	3.-Brindar talleres de capacitación en elaboración de planes a toda la comunidad.	Equipo directivo
	4.-Identificar recursos que se utilizarán en el plan (financieros, materiales, humanos)	Toda la comunidad educativa

3.-Difundir y explicar con claridad objetivos, planes, metas institucionales y sus avances.	1.-Organizar reuniones al inicio del año escolar con toda la comunidad educativa.	Equipo directivo
	2.-Enviar información masiva por correo electrónico a toda la comunidad educativa.	Equipo directivo
	3.-Involucrar a estudiantes para que sean ellos quien den testimonio de los objetivos, planes, metas y sus avances.	Equipo directivo - docentes
	4.-Utilizar redes sociales para comunicar a toda la comunidad sobre objetivos y metas y los avances.	Equipo directivo
4.-Promover y valorar constantemente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje y desempeño de todos los estudiantes.	1.-Capacitación y desarrollo personal	Equipo directivo
	2.-Establecer medios de comunicación claros y accesibles.	Equipo directivo
	3.-Definir objetivos y metas de equidad en los logros de aprendizaje.	Equipo directivo
	4.-Realizar reuniones de forma regular para analizar y reflexionar sobre avances y desafíos en tema de inclusión, equidad y expectativas de aprendizaje.	Equipo directivo
5.-Desarrollar una comunicación coordinada, estratégica y efectiva entre el equipo directivo y el sostenedor para el logro de objetivos institucionales y políticas locales.	1.-Establecer reuniones mensuales con objetivos claros.	Equipo directivo
	2.-Mantener informado al sostenedor de cumplimiento de objetivos establecidos.	Equipo directivo
	3.-Utilizar herramientas digitales colaborativas, para que el intercambio de información sea en tiempo real y compartida de manera inmediata.	Equipo directivo

6.-Desarrollar e implementar políticas que aseguren 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.	1.-Análisis sobre la percepción de la unidad educativa respecto a inclusión, equidad y respeto. (encuestas, entrevistas)	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	2.-Formular política inclusiva donde se involucre a alumnos, padres, apoderados, equipo docente y directivos.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	3.-Identificar qué se entiende por equidad, inclusión, respeto, dignidad.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	4.-Crear objetivos a corto y largo plazo.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	5.-Establecer talleres de capacitación para toda la comunidad educativa en respeto, equidad, inclusión y dignidad.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	6.-Implementar la política inclusiva, considerando adaptaciones en el currículo, mentorías, y flexibilidad durante el proceso de aprendizaje.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	7.-Monitorear y evaluar la política y su impacto en el resguardo de los derechos y deberes de la comunidad escolar.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.

7.-Modelar y promover 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 pos de la eficacia colectiva y mejora continua.	1.-Fomentar el trabajo colaborativo entre pares (tanto docentes como estudiantes)	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	2.-Realizar talleres de escucha activa.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	3.-Creación de normas que promuevan el respeto, la empatía, la inclusión y el buen vivir.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
8.-Implementar y monitorear 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.	1.-Observar dinámicas de convivencia en aula y fuera de ellas.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	2.-Identificar cuáles son las normas más y menos respetadas, para motivar a mejorar y apoyar en cómo hacerlo.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	3.-Crear espacios donde los estudiantes puedan establecer nuevas normas a las ya existentes, haciéndolos participes de la toma de decisiones.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	4.-Crear campañas de tolerancia 0 al bullying.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.

	5.-Organizar actividades de participación recreativas para fomentar la participación e integración.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	6.-Realizar charlas a familias para concientizar sobre el impacto de un clima escolar positivo en el aprendizaje.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
9.-Generar 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.	1.-Organizar talleres sobre resolución de conflictos y la convivencia escolar	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	2.-Charlas de sensibilización dada por expertos en convivencia escolar.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	3.-Generar espacios donde los estudiantes puedan expresar sus inquietudes y sugerencias sobre la convivencia escolar. (plataforma online anónima)	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
10.-Anticipar conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.	1.-Establecer canales de comunicación efectivos.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	2.-Establecer protocolos claros de resolución de conflictos.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	3.-Organizar talleres que favorezcan la unión del grupo.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	4.-Realizar capacitaciones en empatía y escucha activa.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.

	5.-Facilitar espacios al diálogo cuando existan conflictos.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
	6.-Capacitación a líderes para identificar primeras alertas de conflictos.	Equipo directivo – Departamento de Convivencia escolar.
11.-Desarrollar y mantener 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.	1.-Establecer canales efectivos de comunicación. (plataforma digital, correos electrónicos, teléfono).	Equipo directivo
	2.-Fomentar atenciones al centro General de padres y apoderados semanalmente.	Equipo directivo
	3.-Realizar actividades donde padres y apoderados tengan participación en conjunto con el equipo directivo.	Equipo directivo
12.-Desarrollar e implementar estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	1.-Diseñar un perfil para cada cargo.	Equipo directivo
	2.-Realizar un proceso de selección que incluya entrevistas individuales, grupales.	Equipo directivo
	3.-Desarrollar inducciones y capacitaciones al inicio del trabajo.	Equipo directivo
	4.-Establecer sistema de incentivos y reconocimiento profesional.	Equipo directivo
13.-Generar diversas modalidades de desarrollo profesional continuo, fortaleciendo las competencias de docentes y asistentes de la educación.	1.-Crear cronograma de talleres y capacitaciones para el desarrollo profesional continuo.	Equipo directivo
	2.-Promover espacios para el trabajo colaborativo y apoyo entre pares	Equipo directivo
	3.-Establecer alianzas estratégicas con organizaciones para realizar capacitaciones.	Equipo directivo

14.-Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento	1.-Crear sistema de reconocimiento mensual para docentes y asistentes de la educación.	Equipo directivo
	2.-Realizar reuniones para comunicar logros.	Equipo directivo
	3.-Promover ceremonias de reconocimiento destacado.	Equipo directivo
	4.-Publicar a través de redes sociales los logros destacados de los profesionales.	Equipo directivo
15.-Considerar necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución	1.-Establecer programa psicosocial para los profesionales de la comunidad educativa.	Equipo directivo
	2.-Aplicar encuestas anónimas para identificar necesidades y niveles de satisfacción de los trabajadores.	Equipo directivo
	3.-Planificar actividades de bienestar (convivencias, actividades deportivas)	Equipo directivo
	4.-Definir un equipo de bienestar en apoyo de todas las personas que trabajan en la unidad educativa.	Equipo directivo
16.-Fomentar la confianza en las capacidades de sus equipos, promoviendo el liderazgo al interior de la comunidad.	1.-Capacitar a la comunidad en liderazgo y resolución de problemas.	Equipo directivo
	2.-Crear espacios para compartir ideas y proyectos.	Equipo directivo
	3.-Realizar evaluaciones de desempeño que incluyan retroalimentación positiva sobre el liderazgo ejercido.	Equipo directivo
17.-Mejorar las condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua para construir una comunidad de aprendizaje profesional.	1.-Crear espacios para realizar reuniones reflexivas.	Equipo directivo
	2.-Realizar observaciones de clases entre pares y la retroalimentación constructiva.	Equipo directivo
	3.-Evaluar periódicamente los resultados de las reuniones reflexivas.	Equipo directivo

18.-Asegurar la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	1.-Realizar reuniones de articulación entre los diferentes niveles.	Equipo directivo
	2.-Monitorear las clases y la implementación del currículum a través de la observación en aula, las evaluaciones y planificaciones.	Equipo directivo
	3.-Implementar una plataforma que automatice la articulación de objetivos entre un nivel y otro.	Equipo directivo
19.-Monitorear 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.	1.-Realizar seguimiento mediante indicadores de desempeño (logros académicos, conducta y participación)	Equipo directivo
	2.-Medir el progreso de los estudiantes a través de evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas.	Equipo directivo
	3.-Realizar reuniones mensuales con el equipo docente para ajustar estrategias pedagógicas.	Equipo directivo
20.-Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1.-Realizar acompañamientos a docentes en aula para observar y retroalimentar las prácticas pedagógicas.	Equipo directivo
	2.-Implementar autoevaluaciones y evaluaciones entre pares.	Equipo directivo
	3.-Realizar talleres de actualización en metodologías innovadoras de enseñanza y evaluación.	Equipo directivo
21.-Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	1.-Establecer acompañamientos y observación de clases para identificar: metodologías de enseñanza, dominio de temas.	Equipo directivo
	2.-Realizar autoevaluaciones a docentes, dirigidas a identificar sus fortalezas y debilidades.	Equipo directivo

	3.-Capacitación a docentes para actualizar conocimientos en el área en la cual trabaja, aprendizaje de nuevas metodologías en aula.	Equipo directivo
	4.-Realizar mentorías entre docentes con mayor experiencia y dominio de asignatura.	Equipo directivo
22.-Procurar 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.	1.-Elaborar e implementar un calendario con actividades con el fin que no coincidan otros eventos o proyectos.	Equipo directivo
	2.-Elaborar y socializar políticas respecto a interrupciones de clases por motivos externos.	Equipo directivo
	3.-Considerar a una asistente de educación en caso de ser necesario y cubra a la docente.	Equipo directivo
	4.-Alinear los proyectos con el proceso de enseñanza.	Equipo directivo
23.-Asegurar 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.	1.-Realizar una evaluación diagnóstica que permita identificar a los estudiantes con dificultades en: el aprendizaje, lo afectivo, lo social y la conducta.	Equipo directivo
	2.-Incluir a los estudiantes con dificultades en programas de apoyo psicopedagógicos y/o psicosocial.	Equipo directivo
	3.-Trabajar directamente con las familias, siendo esta el apoyo fundamental de los estudiantes.	Equipo directivo
	4.-Realizar reuniones con cada estudiante y establecer programas de trabajo individual.	Equipo directivo

<p>24.-Identificar y difundir, 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.</p>	<p>1.-Realizar jornadas de intercambio de experiencias, ideas, y buenas prácticas pedagógicas.</p>	<p>Equipo directivo</p>
	<p>2.-Crear proyecto colaborativo donde exista un banco de diferentes prácticas de enseñanza.</p>	<p>Equipo directivo – Equipo de gestión pedagógica-docentes</p>
	<p>3.-Participar de encuentros de docentes a nivel comunal, regional o país donde se traten temas de buenas prácticas, gestión pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo</p>

X. Conclusión

Luego de realizar el análisis respecto al área meso curricular en Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos en el Establecimiento Eagle School, de la ciudad de Antofagasta, podemos identificar que solo el área de Formación basada en competencias se encuentra en un nivel de calidad alto con un 86% de respuestas en el nivel 3 y 4, sin embargo las áreas restantes se encuentran en niveles críticos (Gestión curricular posee un 66% de respuestas en los niveles descendidos 1 y 2, Gestión de recursos posee un 83% de respuestas en los niveles bajos 1 y 2, Liderazgo pedagógico con un 100% en los niveles 1 y 2) lo cual podría estar afectando la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y por ende no garantiza un proceso de excelencia para toda la unidad educativa.

Por lo tanto, se generó una propuesta de mejora, la cual consistió en abordar los puntos críticos en las 4 áreas en estudio, para ello se establecieron objetivos, estrategias y responsables. En el área de Formación basada en competencias se generaron 6 objetivos, en la gestión curricular se establecieron 18 objetivos, en la Gestión de recursos 19 objetivos, mientras que el área más intervenida fue el de Liderazgo pedagógico con 24 objetivos.

Con esta propuesta de mejora, se proyecta que el establecimiento pueda superar los niveles de calidad descendidos a largo plazo, entregando un sello institucional que garantice las oportunidades de aprendizaje y que exista mayor compromiso de todos los actores de la unidad educativa.

XI. Bibliografía

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

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>

2. Caro, P. (2020). Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona).

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), Ministerio de Educación (2021). Estándares de la profesión docente: Marco para la buena enseñanza.

<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

4. Gvirtz, S., Abregú, V., & Paparella, C (2014). Decálogo para la mejora escolar. Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>

5. Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R (2026). Liderazgo escolar en los didtintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

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

6. Casa Anguita, J., Repullo Labradora, J.R., & Donado Campos, J. (s.f.). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y Tratamiento estadístico de los datos.
7. Mendoza, J., & Garza, J.B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad.
8. Gimeno Sacristán, J. (1991). El currículum: Una reflexión sobre la práctica. Morata