Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, Mención Curriculum y Evaluación Basado en Competencias

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL COLEGIO REINO DE SUECIA, DE LA CIUDAD DE VICTORIA, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Estudiante: Marilyn Tamara Encina Reyes

Tutor disciplinar: Doris Solís Mejías

Tutor Metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

CONTENIDO

RESUMEN 2

INTRODUCCIÓN 3

MARCO TEÓRICO 4

Liderazgo pedagógico 4

Gestión curricular 6

Gestión de recursos 8

Gestión de personal 8

Gestión de recursos financieros 9

Gestión de recursos educativos 10

Elaboración de instrumentos 12

Validación de instrumentos 12

MARCO CONTEXTUAL 14

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 16

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 30

PROPUESTA DE MEJORA 49

CONCLUSIÓN 53

BIBLIOGRAFÍA 54

RESUMEN

Un establecimiento educacional debe comprenderse como un ente complejo, del cual se ramifican diferentes áreas a desarrollar para lograr entregar una educación de calidad a los estudiantes y perdurar como institución con el paso del tiempo adaptándose a los nuevos cambios.

Pensando de esta manera, se deben de evaluar las cuatro áreas principales dentro de una organización educativa, las cuales, alineada a los estándares indicativos de desempeño propuestos por el Ministerio de Educación, promuevan el desarrollo integral de los estudiantes.

A través de este trabajo se presenta la realidad de una escuela básica, donde por medio de la observación, lectura de material correspondiente, aplicación de instrumento de investigación y análisis de datos, se propone detectar y proporcionar una propuesta de mejora que tenga como finalidad optimar las falencias detectadas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo final tiene como propósito evidenciar el aprendizaje adquirido durante estos años de estudio de magíster, por medio de la observación, aplicación de instrumentos, análisis de datos. Además de entregar una propuesta de mejora que permita disminuir las falencias detectadas.

El desarrollo de este trabajo fue realizado por Marilyn Encina Reyes, Profesora de Inglés en un establecimiento educacional de enseñanza básica, en Victoria y estudiante de magíster.

El proceso de esta actividad fue primeramente de repaso de contenidos y recopilación de mayor información que permitiera reflejar los aprendizajes obtenidos, evidenciados por medio del marco teórico y el marco contextual. El marco contextual, como su nombre lo indica, contextualiza al lector en cuanto a la realidad en la que se desarrolla el docente quien relata; e identifica, con base en lectura específica, la realidad pedagógica del establecimiento. Luego, se presenta un instrumento, el cual fue creado para diagnosticar las posibles falencias presentes en el establecimiento educativo, permitiendo al profesorado, observar y cuestionar la realidad a través de los diversos ítems a evaluar en este trabajo. Posteriormente, se procedió al análisis de los datos adquiridos por medio del instrumento, efectuando un análisis en cada uno de los ítems presentes, para así, presentar una propuesta a entregar a partir de los resultados y entregando una conclusión que contiene la percepción obtenida a través del trabajo realizado.

MARCO TEÓRICO

Liderazgo pedagógico

Se comprende al Liderazgo Pedagógico, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar a la organización mediante esta hacia un objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Bolívar, 2010). Y aun cuando el director no es el único ente encargado de ejercer un liderazgo en el ámbito pedagógico, como dice García y Moral, el año 2015, es importante recordar que, es el director el líder principal de la escuela, con su rol de crear, distribuir y sostener un liderazgo homogéneo. Este tipo de liderazgo, llega a ser exitoso, demostrando que las decisiones y prácticas llevadas a cabo dejan una huella positiva en el aprendizaje de los estudiantes.

La influencia directa en los estudiantes es ejercida principalmente por los docentes, son ellos quienes tienen la capacidad de transformar de manera significativa los efectos que las condiciones de origen dejan en sus aprendizajes, a través de prácticas pedagógicas apropiadas y de calidad (Monk, 1994). Llamada Teoría del Liderazgo Instruccional (Instructional Leadeship), nace en Norteamérica (Bush y Glover, 2014), y tiene como foco asegurar la calidad de la enseñanza. Del mismo modo aparece el Liderazgo Centrado en el Aprendizaje (Learning Centred Leadership) así llamado en Inglaterra y otros lugares y se centra en integrar acciones de liderazgo para sus resultados de aprendizaje.

Así mismo, los directores ejercen una influencia, la que si bien es indirecta (Hollinger Heck, 1996), se centra en crear las condiciones para la buena enseñanza y aprendizaje; desarrollando tareas de gestión, de instalaciones, seguridad y cumplimiento de la norma y papeleo (Macbeath & Towsend, 2011; Townsend, Acker-Hocevar, Ballenger, & Place, 2013), garantizando que las decisiones de gestión —ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros— apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje (Bendikson et al., 2012).

Entre el año 2006 y 2011, Leithwood y otros, establecen cuatro categorías en las que describen prácticas de liderazgo, las cuales son:

a) *Establecer dirección*: definir un propósito que motive al equipo y lo lleve a alcanzar las metas propuestas. Prácticas relacionadas: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.

b) *Rediseñar la organización*: rediseñar las condiciones de trabajo. Prácticas asociadas: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.

c) *Desarrollar personas*: potenciar las capacidades y movilizarlos hacia las metas propuestas. Prácticas relacionadas: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.

d) Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela: supervisar y evaluar la enseñanza. Prácticas relacionadas: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo[1]

Así también, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), mencionan cinco dimensiones para un liderazgo pedagógico eficaz que tienen un impacto revelador en los aprendizajes:

a) *Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado*

b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum

c) Establecer metas y expectativas

d) Emplear los recursos de forma estratégica

e) Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

[1] Tomado de "Nota Técnica n° 6: "Liderazgo Pedagógico, conceptos y tensiones"

Del mismo modo, en nuestro país se establece una mirada de liderazgo pedagógico, a través del “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015) delineando los saberes, habilidades y prácticas para el progreso del liderazgo escolar en Chile, teniendo como objetivo “orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de autodesarrollo y formación especializada” (MINEDUC, 2015).

También encontramos los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” (MINEDUC, 2014), su finalidad radica en apoyar la evaluación indicativa de desempeño, asistir la gestión de los establecimientos, colaborar con los establecimientos a identificar oportunidades de mejora y un ejemplo para establecer metas y acciones en la creación de planes de mejoramiento.

Para resumir, los establecimientos educacionales deben continuamente encontrarse en un monitoreo y evaluación de sus planes y acciones para avanzar en pro de una educación que perdure en el tiempo, así como menciona Bolívar (2000) las organizaciones con futuro son aquellas que tengan la capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio.

Gestión curricular

Se comprende a gestión curricular como las decisiones y prácticas que son establecidas con la finalidad de cumplir con los planes y programas de estudio, la implementación de las áreas educativas y los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Definido por el MINEDUC, 2005, son todas las prácticas de los centros educacionales que tienen como finalidad sustentar el diseño, la implementación y la evaluación de la propuesta curricular. En palabras simples, gestión curricular es un proceso importante dentro de un centro educativo, ya que en este se fundamenta la planificación, la implementación y evaluación de los planes de estudio, con lo que se promueve que los estudiantes adquieran las habilidades y los conocimientos necesarios para su desarrollo personal y académico,

garantizando una educación de calidad. La gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo prescrito, implementado y evaluado en todas las disciplinas, asignaturas o ámbitos de enseñanza (Rohlehr, 2006)

Su importancia radica en el establecer objetivos a ser logrados por los estudiantes, e vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar (MINEDUC, 2023), permitiendo el adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos de la actualidad, con la finalidad de desarrollar un ser integral para el futuro.

Se conforma de tres etapas como son la planificación, donde se plantean los objetivos a cumplir y el diseño de estrategias para llevar dichos objetivos a cabo; la implementación, donde se aplican las estrategias delineadas con anterioridad y se observa al estudiantado evaluando su proceso, para proceder a la etapa de evaluación, donde se procede al análisis de los resultados de dicho proceso, también se identifican las debilidades y fortalezas del proceso realizando mejoras para su próxima implementación.

Actualmente en Chile, existen los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” en el cual se establecen las acciones y procedimientos que llevan a cabo todos los actores del centro educativo. Estos estándares se clasifican en Dimensiones y a su vez en Sub dimensiones. En la subdivisión de Gestión Curricular, existen cinco estándares de desempeño, que son las siguientes:

ESTÁNDAR 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.

ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

ESTÁNDAR 4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

ESTÁNDAR 4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas[2]

Finalmente, es importante destacar la gestión curricular como un robusto pilar de ejecución, que no sólo trabaja en pro de los estudiantes, sino a docentes e instituciones educativas completas, promoviendo mejores resultados académicos a través de un currículum bien diseñado y aplicado.

Gestión de recursos

La gestión de recursos es un punto crucial dentro de los objetivos a lograr para influir significativamente en el rendimiento y desarrollo cognitivo, socioemocional y psicológico de los estudiantes, como así también, en la capacidad de los centros educativos de proveer de una educación de calidad. Esta provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa (MINEDUC, 2021). La gestión de recursos implica la distribución eficiente y efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales educativos; evidenciando una mejora considerable en la experiencia de aprendizaje; apoyándose en redes externas para su adecuada implementación.

En su dimensión de gestión de recursos, los citados Estándares de desempeño, se organizan en tres sub dimensiones: Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos, los que se pasan a detallar a continuación:

Gestión de personal:

Definido como las acciones que promueve el sostenedor y equipo directivo de los establecimientos, para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido (MINEDUC, 2021). Los docentes y todo el personal de apoyo son fundamentales para gestionar los recursos en la educación, garantizando que los estudiantes obtengan el acceso necesario para mejorar la experiencia de aprendizaje. De la misma manera, la

[2] Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile, 2021. (pág. 51)

calidad de los aprendizajes en los estudiantes dependerá de la calidad de los docentes y personal de apoyo dentro de la institución.

Con esto, se nos plantea para el área de gestión de personal, los siguientes estándares a cumplir en un centro educacional:

ESTÁNDAR 10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

ESTÁNDAR 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

ESTÁNDAR 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

ESTÁNDAR 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

ESTÁNDAR 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo3

Es posible sostener entonces que, un equipo bien capacitado y comprometido logra hacer una gran diferencia en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Gestión de recursos financieros:

Son todas las acciones tomadas por el equipo directivo y sostenedores que aseguran una administración clara, eficiente y ordenada de los recursos económicos del establecimiento, como así de todo el apoyo recibido desde organizaciones externas.

Los estándares en esta dimensión, promueven el uso responsable de los recursos financieros, ya que, si bien una educación de calidad puede estar limitada por falta de estos recursos, a veces sólo se trata de una administración efectiva con la finalidad de

[3] Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile, 2021. (pág. 99)

maximizar su impacto en pro del éxito de los estudiantes, cumpliendo con la normativa vigente y también aprovechando los beneficios entregados por programas estatales.

Así mismo, en nuestro país, los estándares de desempeño se enumeran de la siguiente forma:

ESTÁNDAR 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

ESTÁNDAR 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.

ESTÁNDAR 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

ESTÁNDAR 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional[4].

Resumiendo, la dimensión de recursos financieros se plantea a partir del identificar y priorizar las necesidades existentes, estableciendo presupuestos reales y monitoreando constantemente los gastos. De esta manera se mejora el acceso a la educación y el éxito escolar, sin grandes presupuestos.

Gestión de recursos educativos:

Refiere a todas las acciones que el equipo directivo y sostenedores implementan para entregar, organizar y utilizar los recursos para la educación. Recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos didácticos son puntos importantes para promover una educación de calidad, donde tanto estudiantes como docentes y apoyo educativo, tengan las instalaciones y materiales necesarios para desarrollar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.

[4] Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile, 2021. (pág. 105)

Hoy en día, con una tecnología que evoluciona constantemente, entregando diversos dispositivos, aplicaciones y plataformas para promover el aprendizaje, es justo tomar conciencia de que esta ha revolucionado la forma de aprender y enseñar, permitiendo que los estudiantes accedan a un extenso catálogo de materiales, permitiendo que cada estudiante avance a su propio ritmo y diversificando la manera en que cada estudiante aprende; que, aún con sus desafíos, la tecnología es una gran aliado para la forma de aprender en nuestro días.

Los recursos físicos como didácticos afectan directamente la experiencia de aprendizaje; edificio, salones de clase, el equipo; deben estar diseñados y mantenidos de manera adecuada creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Los estándares entregan lineamientos claros sobre las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover la utilización educativa de los recursos, el bienestar de los estudiantes y su formación integral, se presentan a continuación:

ESTÁNDAR 12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

ESTÁNDAR 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

ESTÁNDAR 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector[5]

Como se aprecia, la gestión de los recursos educativos es fundamental para el éxito de los estudiantes y centros educativos. La integración de recursos humanos, financieros y educativos es esencial para crear un ambiente de aprendizaje óptimo, ya que, al administrar los recursos de manera efectiva, los centros educacionales pueden mejorar la calidad de los servicios que brindan.

[5] Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile, 2021. (pág. 111)

Elaboración de Instrumentos

Los instrumentos de investigación son herramientas que se utilizan para recopilar información relevante a través de un proceso de investigación. La elaboración de un buen instrumento es crucial en cualquier estudio científico, ya que, su diseño puede marcar la diferencia en la adquisición de resultados significativos o no. Los instrumentos más conocidos y que aportan mayor información valiosa, son los instrumentos de medición (Mejía, 2005). La medición es un proceso que consiste en asignar numerales a determinados fenómenos o eventos, siguiendo reglas previamente establecidas (S. Stevens, 1946).

Un instrumento de investigación puede ser entrevistas, cuestionarios encuestas u otras técnicas que permitan recopilar datos de manera sistemática y rigurosa. Estos nos permiten obtener información precisa y confiable sobre el objeto de estudio, lo cual es fundamental para una toma de decisiones informada y creación de conocimiento científico, asegurando a través de su validación la calidad de los resultados. Es importante tener en cuenta que cada instrumento tiene sus propias ventajas y desventajas.

Validación de Instrumentos

En la validez de un instrumento hace referencia a la capacidad de este para medir lo que se propone medir. Es crucial para garantizar la calidad y la fiabilidad de los resultados obtenidos, evitando la inexactitud de los datos que podrían llevar a conclusiones erróneas. La validación de un instrumento de investigación garantiza que los resultados sean generalizables y aplicables a la población objetivo.

Existen diversas formas de validar un instrumento, entre las más comunes se encuentran: la validez de contenido, referida a la evaluación de relevancia y representatividad del contenido del instrumento; la validez de criterio, que evalúa la relación entre los resultados del instrumento con criterios externos; y la validez del

constructo, que evalúa la relación entre los resultados del instrumento y las teorías existentes sobre el fenómeno que se está midiendo.

Hay una serie de pasos a seguir para la validación efectiva de un instrumento. Primeramente, se debe definir claramente el objetivo de investigación y determinar qué tipo de validación es necesaria. Seguidamente, se deben de seleccionar los participantes adecuados para la prueba del instrumento y establecer un protocolo claro para la recolección de datos. Continuamente, se desarrolla un análisis cuidadoso de los datos y se utiliza técnicas estadísticas apropiadas para su validación.

Para concluir, la importancia de la validación de un instrumento radica en que los resultados afectaran las conclusiones y toma de decisiones futuras. Un instrumento bien diseñado influye directamente en la comunidad contribuyendo al avance de esta o resolviendo problemas detectados, por lo que es necesario no subestimar el proceso de validación.

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Reino de Suecia está ubicado en la ciudad de Victoria, Provincia de Malleco, en la región de La Araucanía. Enclavado en un sector vulnerable e histórico de la ciudad, llamado Bajo Traiguén en el cual se cimentó el Fuerte Victoria, que daría paso a la fundación de la ciudad de Victoria, un 28 de marzo 1881.

Este establecimiento educacional fue fundado el 1 de marzo de 2004, cuando la comunidad del sector Bajo Traiguén sólo comprendía las poblaciones Luis McCrai y Emilio Delarce. Siendo un establecimiento pequeño, impartía clases en preescolar y primer ciclo; todo esto en jornada parcial. El establecimiento comprendía solamente lo que ahora es el pasillo principal, de un piso y un pequeño patio. Trabajaban 5 profesores, 1 director, 1 sostenedor, quien además realizaba el trabajo administrativo, y 2 auxiliares de servicio. El nombre jurídico era Sociedad Educacional Camer Limitada.

El año 2006 se iniciaron los procesos para recibir la alimentación por parte de JUNAEB y el año 2007, junto con el cambió de sostenedores a Sociedad Educacional Araucanía Limitada, se extiende el sitio a través de la compra de un terreno aledaño, permitiendo, al año 2015, la ampliación física del establecimiento, contando así con un segundo piso. También, se realiza la postulación para impartir el siguiente nivel, segundo ciclo, niveles que fueron paulatinamente incorporándose hasta llegar a 8° año básico y pasar de jornada parcial a jornada escolar completa.

Actualmente, el colegio entrega enseñanza básica desde Prescolar a 8° básico durante la jornada diurna; y enseñanza media, de 7° a 4° medio durante la jornada vespertina, albergando un total de 303 estudiantes pertenecientes a familias del sector, sector compuesto por alrededor de 1300 familias de estrato social vulnerable, y también algunos estudiantes de comunas aledañas como Púa y sectores del campo.

La superficie total del Establecimiento corresponde a 2.500 m 2 , de los cuales 1.250 m2 construidos están destinados a impartir clases, lo que se traduce en 1 sala para párvulos, 8 salas para los alumnos de Primero a Octavo Año Básico, 1 sala para laboratorio de computación, 1 sala para Integración, 1 sala para Profesores, 1 biblioteca CRA, oficina

para atención psicológica y otras instalaciones, tales como 1 comedor con cocina, baños para el estudiantado y personal, bodegas y leñera. Existe un patio techado para párvulos de 120 m2 y otro abierto de similares medidas; mientras que el resto del estudiantado cuenta con un patio techado de 135 m2 con piso de cerámica y un patio abierto de más de 300 m2, en el cual se incluye un invernadero pedagógico. (PEI, 2023)

Actualmente, se encuentra en proceso de construcción una cancha dentro del patio abierto, que tiene como objetivo entregar un espacio adecuado y propio para que los estudiantes puedan tomar sus clases de educación física y jugar en los horarios de recreo.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Este instrumento fue diseñado con la finalidad de medir los estándares indicativos de desempeño que propone el Ministerio de Educación para establecimientos y sostenedores, como también el Marco para la Buena Enseñanza.

Su principal característica, es que abarca las cuatro áreas, pretendiendo representar al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Estas áreas son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Recursos y Formación Basada en Competencias. Siendo elaborado por la estudiante de Magíster Marilyn Encina Reyes, quien a través de lectura complementaria y revisión de ejemplos de instrumentos de investigación que midieran cercanamente lo que en este trabajo se pretendía medir, elaboró un diseño de encuesta basado en el sistema de calidad.

En este trabajo se mantuvieron las áreas sugeridas a evaluar, ya que pareció importante contemplar cada área que fuera posible, con la finalidad de tener una apreciación clara de lo que piensan los colaboradores de la institución.

El instrumento fue revisado primeramente por el director del establecimiento educacional, quien luego de su inspección, acotó ciertos puntos a mejorar. Posteriormente de su reestructuración con los detalles trabajados, se presentó nuevamente al director, siendo validado por él mismo.

Los participantes fueron profesores del establecimiento, nueve personas en total respondieron la encuesta, de una planta docente total de 14 profesores. Tres profesores se encontraban con licencia a la fecha de aplicación, 1 de ellos no pudo participar por horario de viaje y 1 por ser quien aplica y lleva a cabo la investigación. Los docentes participantes fueron citados a una reunión extra programática con el tema a abordar. En esta citación se dio a conocer más a fondo el tema, se realizó la petición de participar y se entregó el documento.

Esta reunión duró aproximadamente una hora y treinta minutos, donde fue posible aclarar dudas mínimas que aparecieron en la instancia.

El instrumento utilizado se presenta a continuación:

Instrumento Diagnóstico de las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos

Instrucciones:

El presente instrumento se conforma por 4 áreas, divididas en dimensiones que son identificadas por diversas acciones, con el fin de diagnosticar el proceder del establecimiento de acuerdo a las 4 áreas a evaluar.

En cada acción debe marcar según la escala de valoración que se detalla más abajo, según usted considere pertinente.

Escala evaluativa

Definición de cada valor:

Valor		**Descripción del nivel de calidad**
Insuficiente	1	Las acciones llevadas a cabo tienen propósitos confusos para los colaboradores del establecimiento educacional y se ejecutan de forma poco regular.
Suficiente	2	Las acciones tienen un propósito explícito y claro para todos los colaboradores del establecimiento educacional, ejecutándose de forma regular.
Aceptable	3	Las acciones tienen un propósito explícito y claro para todos los colaboradores del establecimiento educacional, ejecutándose de manera sistemática y progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica.
Excelente	4	La práctica tiene un propósito explícito y claro para todos los colaboradores del establecimiento educacional, se ejecutan de manera sistemática, incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, orientados a mejorar los resultados a través de prácticas pedagógicas institucionalizadas.

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Los y las docentes del establecimiento…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional, saben aplicarlos en situaciones concretas, utilizan procedimientos pertinentes, solucionan problemas y utilizan la experiencia adquirida a situaciones nuevas.				
b. Comprenden el currículum escolar de la disciplina que enseña.				
c. Interiorizan los recursos que acompañan el currículum, en relación de las características de los estudiantes y del PEI, demostrando un proceso de investigación, una actitud ética y de respeto hacia su disciplina.				
d. Identifican las contenidos interdisciplinarios que se pueden proyectar, para propiciar un aprendizaje comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Los y las docentes…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Promueve en los estudiantes el trabajo riguroso y perseverante, desarrollando el sentido de responsabilidad, compromiso y desafío.				
b. Trabajan el respeto hacia las personas e instituciones transversalmente.				

c. Logran llevar a cabo sus responsabilidades completamente.				
d. Tienen una buena disposición al trabajo interpersonal, manifestando una actitud de trabajo en equipo.				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Los y las docentes…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Desarrolla en sus estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
b. Incorpora diferentes enfoques para el desarrollo del pensamiento crítico.				
c. Desarrolla estrategias didácticas que promuevan el pensamiento crítico.				
d. Implementa estrategias que fortalezcan la autoestima académica a través del reconocimiento de los logros de sus estudiantes.				
e. Gestiona la comprensión de contenidos de la asignatura por medio de herramientas didácticas que permitan al estudiante desarrollar las competencias.				
f. Comprueba mediante preguntas o actividades, la comprensión de sus estudiantes identificando dificultades y errores.				
g. Entrega retroalimentación oportuna, basándose en indicadores de evaluación.				

2. Liderazgo pedagógico

2.1. Dimensión: Establecer dirección

El equipo directivo…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. analiza junto a la comunidad educativa el PEI y currículo, pensando en los logros de aprendizajes de los estudiantes, así como en los valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad.				
b. transforma los objetivos institucionales en planes de mejoramiento, a través de planificaciones participativas.				
c. expone los objetivos institucionales y sus avances a toda la comunidad educativa.				
d. alienta una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas del aprendizaje y desempeño de toda la comunidad del establecimiento.				
e. mantiene una comunicación estratégica con los sostenedores, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.				

2.2. Dimensión: Rediseñar la organización

El equipo directivo…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. practica una cultura y condiciones inclusiva donde las personas se traten con dignidad escudando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				

b. insta un ambiente de confianza entre la comunidad escolar, promoviendo el diálogo y el trabajo colaborativo entre profesores y estudiantes.				
c. implementa estrategias que promueven una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, el cual es monitoreado constantemente.				
d. crea instancias de participación y colaboración de la comunidad escolar, consolidando un clima positivo en conjunto con los objetivos planteados en el PEI.				
e. media y prevé conflictos logrando soluciones efectivas y oportunas.				
f. promueve la continua comunicación y colaboración de padres y apoderados con el fin de involucrarlos en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.				

2.3. Dimensión: Desarrollar personas

El equipo directivo				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. junto a los sostenedores, crean estrategias de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
b. reconoce las necesidades de robustecer las competencias de docentes y asistentes de la educación, motivando al desarrollo profesional continuo.				
c. distingue los logros individuales y sumados del personal que trabaja en el establecimiento.				

d. ampara al personal, mostrándose empático ante necesidades personales y bienestar de cada participante del establecimiento.				
e. Confía en las capacidades de sus equipos y promueven el liderazgo de sus participantes al interior de comunidad educativa.				
f. demarca espacios de reflexión y trabajo técnico, para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje profesional.				

2.4. Dimensión: Gestionar el proceso enseñanza aprendizaje

El equipo directivo…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. cerciora la articulación y relación del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, como así entre los diferentes niveles y asignaturas.				
b. monitorea la ejecución completa del currículum en las diversas áreas formativas de los estudiantes, mejorando el proceso de enseñanza aprendizaje.				
c. identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
d. mantiene a los docentes motivados e insertos con el proceso de enseñanza aprendizaje, previniendo las perturbaciones de clases y exceso de proyectos en el establecimiento.				
e. establece estrategias para identificar y apoyar prematuramente a los estudiantes que tengan				

dificultades en los aprendizajes, conducta, afectividad o sociales.				
f. determina y presenta a sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje tanto internas como externas y que resuelvan las necesidades de sus estudiantes.				

3. Área gestión curricular

3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

El equipo técnico pedagógico…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Organiza la carga horaria de cada curso, destinando horas de libre disposición, en función de las metas formativas y del aprendizaje y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
b. Determina al profesorado y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos.				
c. Y los docentes crean un calendario anual que prioriza los objetivos de aprendizaje para cada mes, de acuerdo a los programas de estudios, el conocimiento previo de los estudiantes y necesidad adecuaciones curriculares, monitoreando constantemente el cumplimiento de la cobertura curricular.				
d. Garantiza las clases calendarizadas, desarrollando procedimientos que eviten la interrupción o suspensión de clases, y, ante la ausencia de un				

profesor, se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
e. Propone concertando lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
f. Revisa y analiza que los docentes tengan las planificaciones de las clases, revelando los objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes, con el fin de mejorar su contenido.				
g. Y el equipo directivo realizan acompañamiento al aula para la observación de la clase, el análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión de dificultades, con el fin de mejorar sus prácticas pedagógicas.				
h. Cerciora que la evaluaciones sean corregidas a tiempo para entregar una retroalimentación oportuna a los estudiantes.				
i. Promueve la reflexión y el análisis de resultados con los profesores, monitoreando los objetivos de aprendizaje cumplidos, identificando a los estudiantes que necesitan apoyo y promueve prácticas para mejorar, organizando instancias de reflexión en pro de un trabajo reflexivo.				

3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Las y los docentes…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**

a. Explicitan a los estudiantes lo que se espera que ellos aprendan y refuercen en cada clase, introduciendo conceptos nuevos de forma clara creando notoriedad entre actividad y objetivo.				
b. Aplican diversas estrategias de enseñanza, incorporando recursos didácticos y tecnológicos para aportar al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
c. Motivan a los estudiantes a practicar y aplicar los conocimientos adquiridos, promovido de una manera graduada y diferente.				
d. Logran que todos los estudiantes participen en clases (atentos, pregunten, lean, discutan, entre otros).				
e. Mantienen un clima de respeto para el aprendizaje.				
f. Monitorean, retroalimentan y refuerzan el trabajo de los estudiantes, tienen altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

El establecimiento…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Posee estrategias para identificar, apoyar y monitorear los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, afectivas, sociales y conductuales.				
b. Crea estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, entregando oportunidades para desarrollarlos.				
c. Posee un plan individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales, con apoyos				

académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo familiar, y procedimientos para la evaluación y el seguimiento.				
d. Identifica a los estudiantes en riesgo de desertar de forma oportuna e implementa acciones para su continuidad en el sistema escolar.				
e. Posee un sistema de orientación vocacional apoyando en la elección de estudios secundarios y superiores, entregando información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión recursos humanos

El establecimiento…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan de estudios cumpliendo los objetivos educativos propuestos, con los cargos y funciones claramente delimitadas.				
b. desarrolla estrategias para disminuir la tasa de ausentismo y provee de un sistema de reemplazo si existieran licencia por parte de algún funcionario.				
c. desarrolla mecanismos proveerse y mantener a los mejores profesores, a través de condiciones de trabajo llamativas.				

d. implementa procesos de acompañamiento docente evaluando y retroalimentando el desempeño del profesorado y así mejorar las prácticas.				
e. es capaz de diagnosticar las necesidades de perfeccionamiento del profesorado, a través de un proceso que desarrolla estrategias de formación continua y perfeccionamiento profesional, conocidas y valoradas por sus profesores.				
f. valora al equipo docente, tiene un método de reconocimiento para agradecer el compromiso profesional.				
g. cuenta con protocolos de desvinculación, incluyendo amonestaciones o advertencias de incumplimiento.				
h. cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

El establecimiento…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. promueve el completar las matrículas existentes, e insta a la asistencia mayoritaria de su estudiantado.				
b. dispone de un presupuesto para suplir las diferentes necesidades de los distintos departamentos.				
c. lleva una organización de sus gastos de acuerdo al presupuesto establecido para el año escolar.				

d. tiene una contabilidad ordenada y a la fecha. Así mismo rinde cuanta pública según decretos establecidos por norma.				
e. Cumple con la legislación, se mantiene sin sanciones.				
f. gestiona y se coordina con centros y programas, creando redes de apoyo para estudiantes y docentes, en concordancia con su PEI y PME				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

El establecimiento…				
Acciones	**Nivel de calidad**			
	1	**2**	**3**	**4**
a. Posee instalaciones y equipamiento que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, además del bienestar de los estudiantes.				
b. ostenta material didáctico necesario para potenciar el aprendizaje en los diferentes niveles, implantando normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
c. existe una biblioteca o CRA, que favorece el aprendizaje de sus estudiantes.				
d. consta de recursos TIC operativos, en pro del aprendizaje de los estudiantes, como la facilitación de la operación administrativa.				
e. emplea un procedimiento para entregar uso del equipamiento, de recursos educativos y aseo, con				

operaciones de mantención, reposición y control de inventario habituales.				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos de acuerdo al instrumento aplicado, se presentan divididos en cada área de competencia y a su vez subdivididos por cada dimensión, para de esta manera realizar un exhaustivo análisis de cada área.

Del mismo modo, se entrega una conclusión por cada una de las áreas, identificando cuál es la que posee mayor deficiencia.

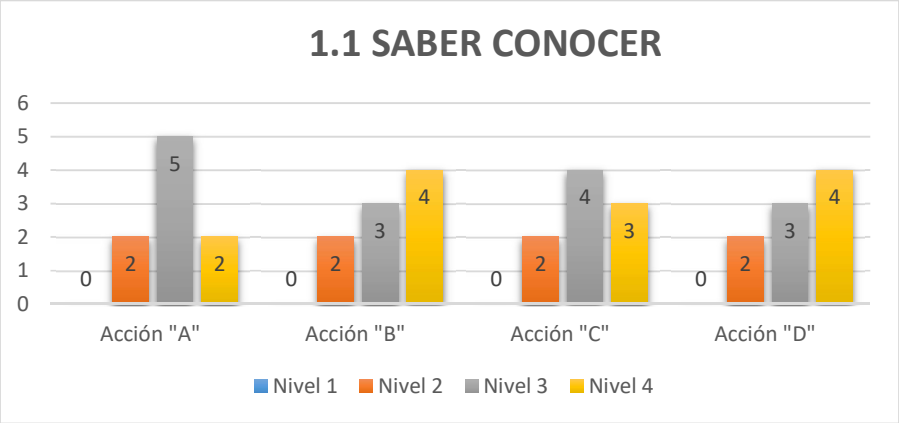
1. Formación basada en competencias

1.1 Dimensión: Saber Conocer

En esta dimensión es posible observar un nivel aceptable preponderante, con 15 puntuaciones. Se identifica como segunda mayoría el nivel excelente, siendo posible imaginar que existe una transición positiva entre estos niveles. Dentro de esta dimensión es posible deducir que los docentes poseen los conocimiento, actitudes y habilidades de la disciplina que enseñan, su didáctica y currículo actual, haciendo el conocimiento accesible y significativo para todos los estudiantes (MBE, 2021).

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	2	5	2
Acción "B"	0	2	3	4
Acción "C"	0	2	4	3
Acción "D"	0	2	3	4
	0	8	15	13
	0,00%	**22,22%**	**41,67%**	**36,11%**

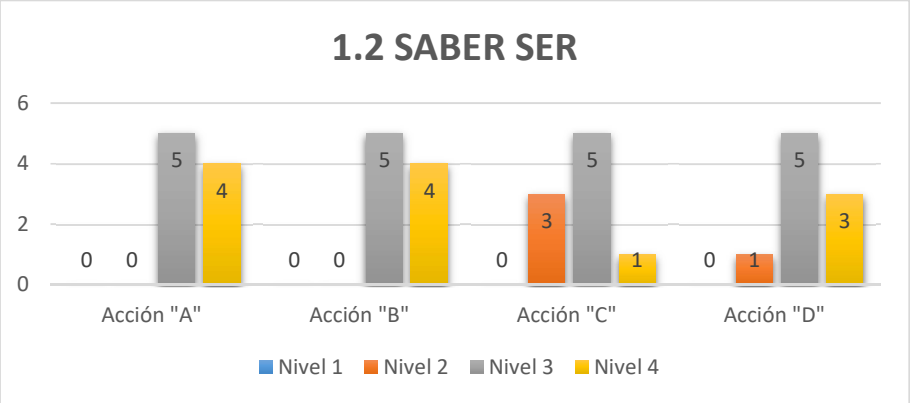


1.2 Dimensión: Saber Ser

Nuevamente es posible observar un nivel accesible dentro de esta dimensión, puntuando 20 puntos máximo, lo cual indica que, los docentes son capaces de promover el desarrollo social y personal de sus estudiantes, fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, cuidando el medio ambiente y valorando la diversidad (MBE, 2021)

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	0	5	4
Acción "B"	0	0	5	4
Acción "C"	0	3	5	1
Acción "D"	0	1	5	3
	0	4	20	12
	0,00%	**11,11%**	**55,56%**	**33,33%**

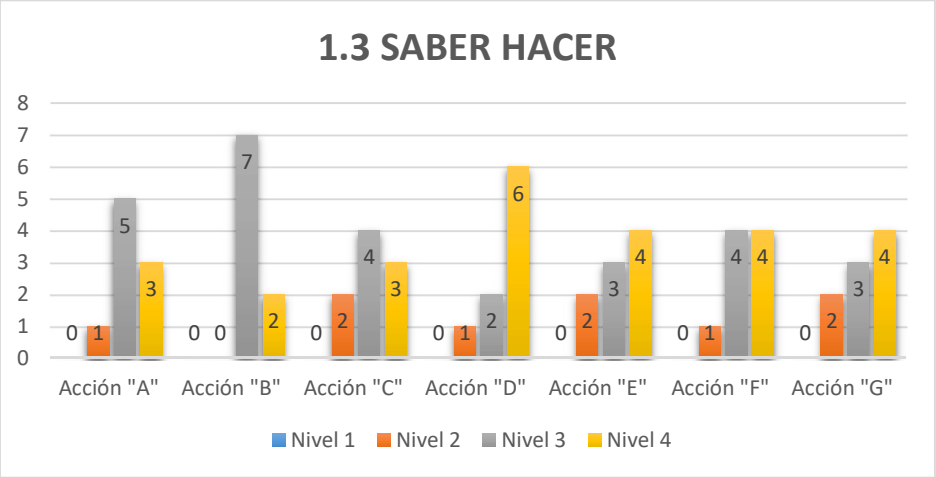


1.3 Dimensión: Saber hacer

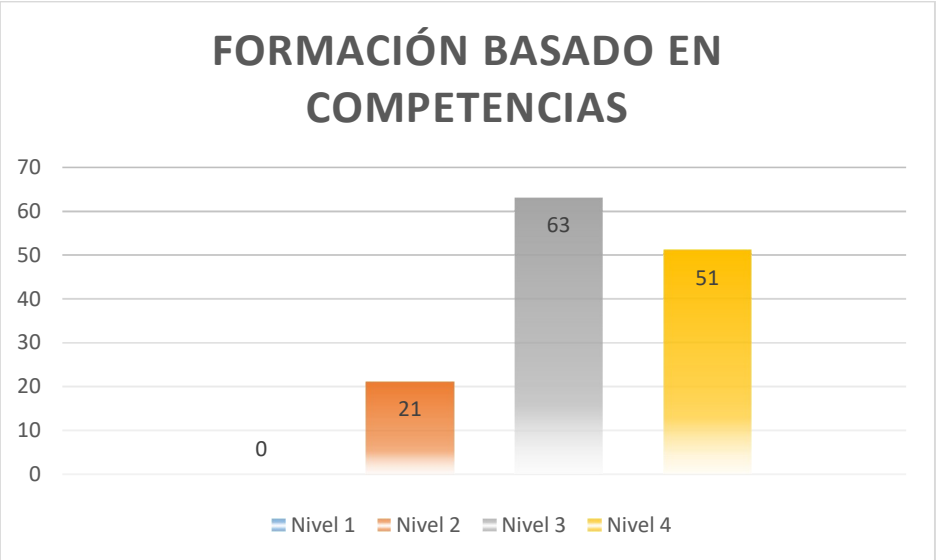
En esta dimensión se encuentra un puntaje bastante similar entre aceptable y excelente, por lo que es posible deducir que los docentes son capaces de abordar estrategias de enseñanza clara y precisa, atendiendo las diferencias del alumnado, promoviendo altas expectativas de aprendizaje, participación y colaboración, por medio de actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes significativos (MBE,2021)

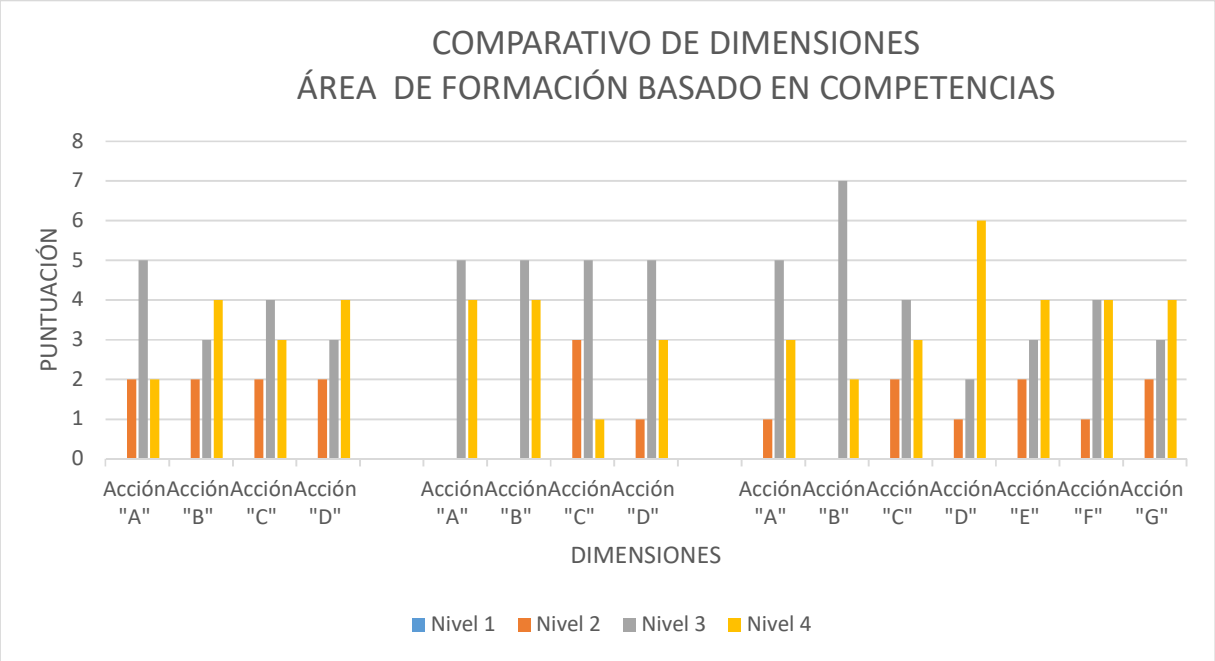
NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	5	3
Acción "B"	0	0	7	2
Acción "C"	0	2	4	3
Acción "D"	0	1	2	6
Acción "E"	0	2	3	4
Acción "F"	0	1	4	4
Acción "G"	0	2	3	4
	0	9	28	26
	0,00%	**14,29%**	**44,44%**	**41,27%**



Para concluir, la dimensión de Formación Basada en Competencias, se muestra en un nivel *aceptable* como preponderante, de acuerdo a la evaluación observada por los docentes participantes. Ellos fueron capaces de evidenciar conocimientos, habilidades y actitudes en sus pares que promueven un aprendizaje significativo en sus estudiantes, creando ambientes propicios para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, que permiten formar a estudiantes integrales, capaces de ser un aporte positivo dentro de la sociedad.





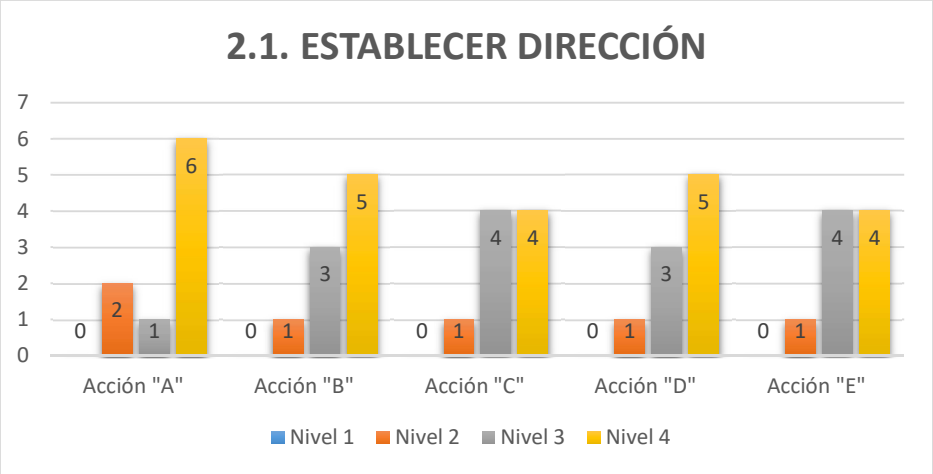
2. Liderazgo pedagógico

2.1 Dimensión: Establecer dirección

Mayoritariamente, los participantes evaluaron esta dimensión en nivel excelente, representado con un 53,33%. Lo que positivamente podría traducirse en que el establecimiento tiene metas y expectativas claras, las cuales son compartidas por sus colaboradores.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	2	1	6
Acción "B"	0	1	3	5
Acción "C"	0	1	4	4
Acción "D"	0	1	3	5
Acción "E"	0	1	4	4
	0	6	15	24
	0,00%	**13,33%**	**33,33%**	**53,33%**

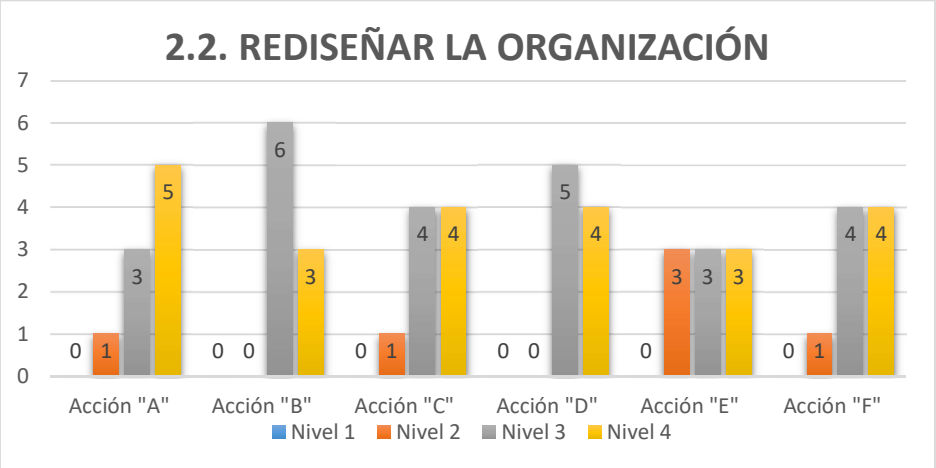


2.2 Dimensión: Rediseñar la organización

Los participantes evaluaron mayoritariamente esta dimensión con un nivel aceptable, representado con un 46,30%, sin embargo, muy cercanamente se encuentra el nivel excelente, donde podríamos pensar en una transición positiva, ya que del nivel insuficiente no existe representatividad y en nivel suficiente encontramos un 11,11%.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	3	5
Acción "B"	0	0	6	3
Acción "C"	0	1	4	4
Acción "D"	0	0	5	4
Acción "E"	0	3	3	3
Acción "F"	0	1	4	4
	0	6	25	23
	0,00%	**11,11%**	**46,30%**	**42,59%**

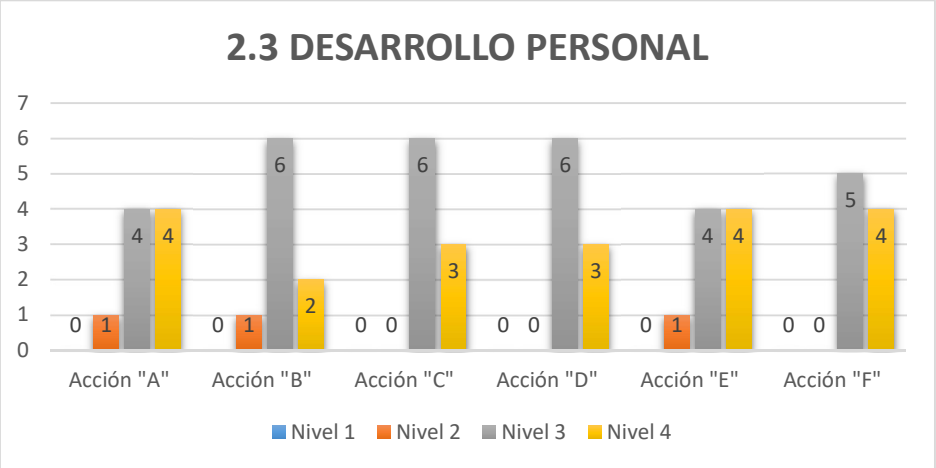


2.3 Dimensión: Desarrollo personal

Dentro de esta dimensión se observó por parte de los participantes un nivel aceptable, representado con un 57,41% de porcentaje. Esto indica que el equipo directivo desarrolla acciones explícitas y que de momento lo hace bien, sin embargo, podría existir una falta de monitoreo o retroalimentación que promoviera una excelencia en las acciones observables.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	4	4
Acción "B"	0	1	6	2
Acción "C"	0	0	6	3
Acción "D"	0	0	6	3
Acción "E"	0	1	4	4
Acción "F"	0	0	5	4
	0	3	31	20
	0,00%	**5,56%**	**57,41%**	**37,04%**



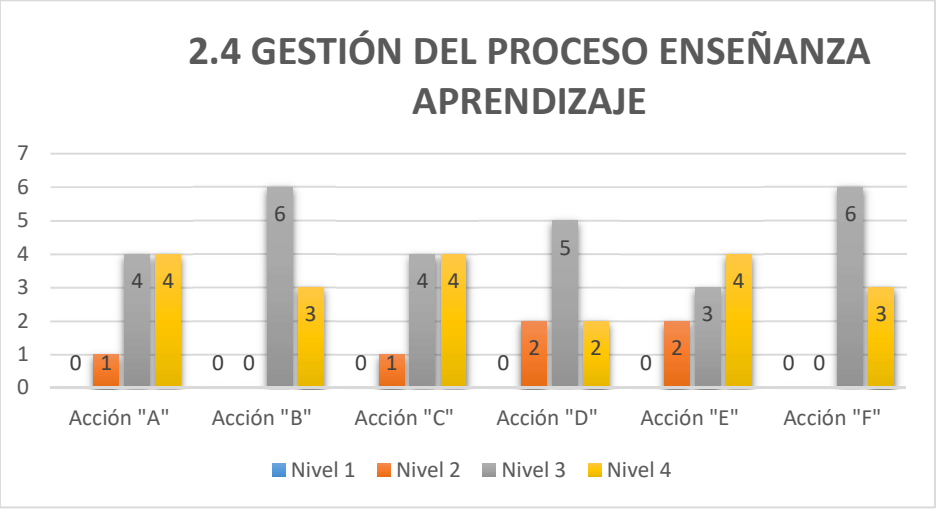
2.4 Dimensión: Gestión del proceso enseñanza aprendizaje

En esta dimensión encontramos un nivel aceptable preponderante. Con un 51,85% de representatividad, los participantes evalúan la gestión para coordinar, planificar y evaluar la enseñanza y el currículo con nivel 3.

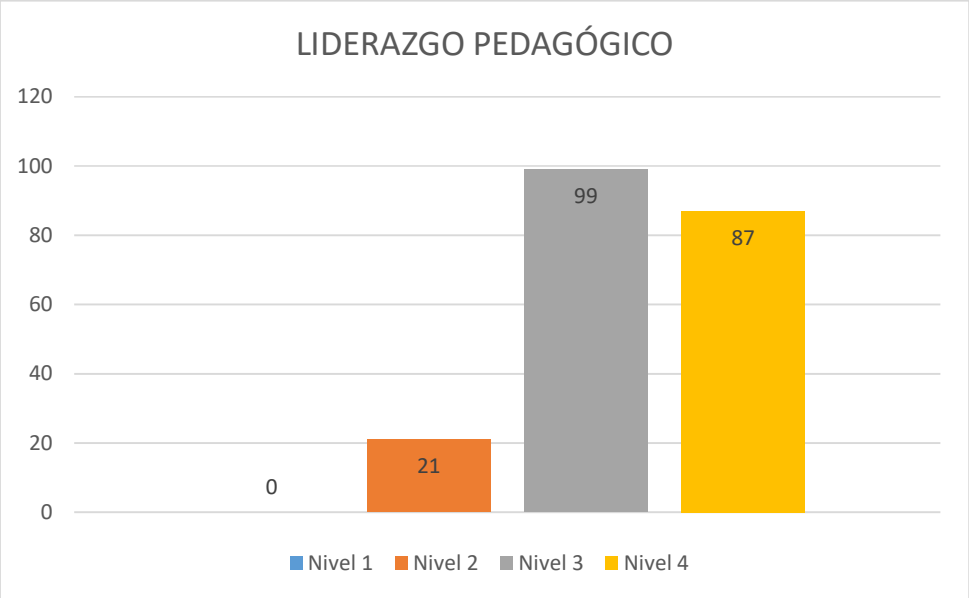
La mitad de los participantes encuentra aceptable esta gestión, aunque si observamos el nivel 4, podemos detectar la evaluación como algo positivo, ya que en la categoría de excelente se observa el segundo mayor puntaje, con una representatividad del 37,04%

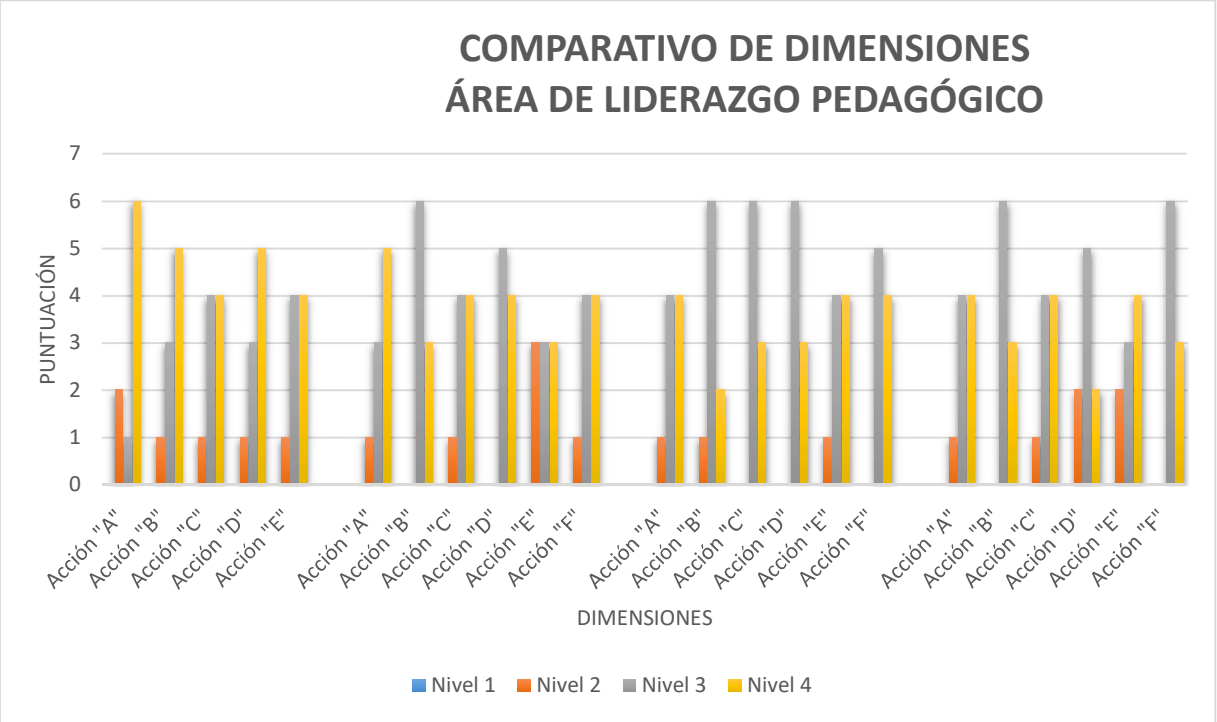
NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	4	4
Acción "B"	0	0	6	3
Acción "C"	0	1	4	4
Acción "D"	0	2	5	2
Acción "E"	0	2	3	4
Acción "F"	0	0	6	3
	0	6	28	20
	0,00%	**11,11%**	**51,85%**	**37,04%**



Resumiendo, el área de Liderazgo Pedagógico, se observa un nivel mayoritariamente *aceptable*, con 99 puntuaciones a favor, seguido de 87 puntos en un nivel *excelente*. Podemos concluir a través de los resultados que, las metas propuestas son claras y conocidas por todos los actores de la comunidad educativa, donde los docentes y apoyo de la educación presentan un trabajo colaborativo el cual facilita la labor. Así también, se evidencia la promoción en el desarrollo de las personas y personal de apoyo y donde las prácticas son compartidas por todos.





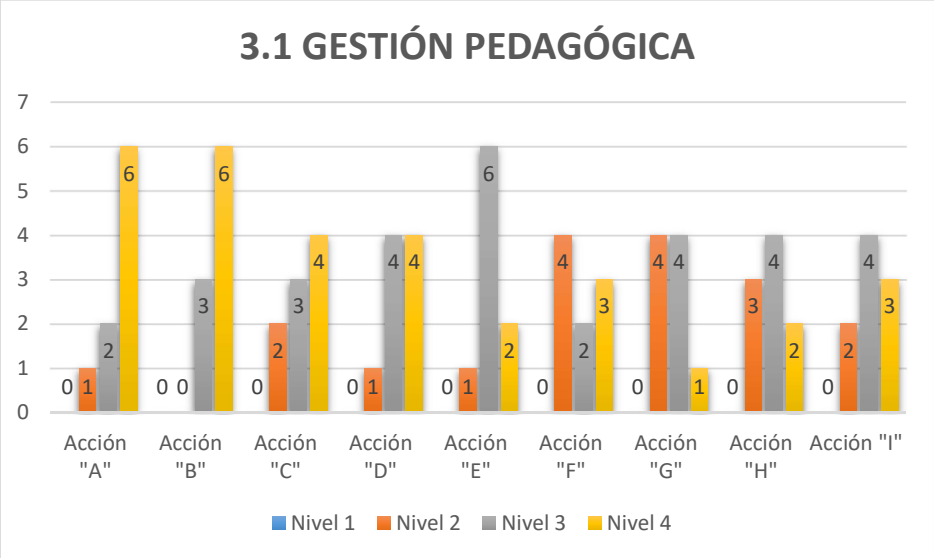
3. Área de Gestión Curricular

3.1 Dimensión: Gestión Pedagógica

En esta dimensión podemos ver altos resultados de acuerdo a la observación solicitada. Donde los niveles de mayor porcentaje son el aceptable con un 39,51% y excelente con un porcentaje de 38,27%. Por lo que se nos presentan decisiones y acciones adecuadas tomadas por el equipo directivo, las cuales son evaluadas altamente tanto en la organización, la planificación, el monitoreo y la evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	2	6
Acción "B"	0	0	3	6
Acción "C"	0	2	3	4
Acción "D"	0	1	4	4
Acción "E"	0	1	6	2
Acción "F"	0	4	2	3
Acción "G"	0	4	4	1
Acción "H"	0	3	4	2
Acción "I"	0	2	4	3
	0	18	32	31
	0,00%	**22,22%**	**39,51%**	**38,27%**



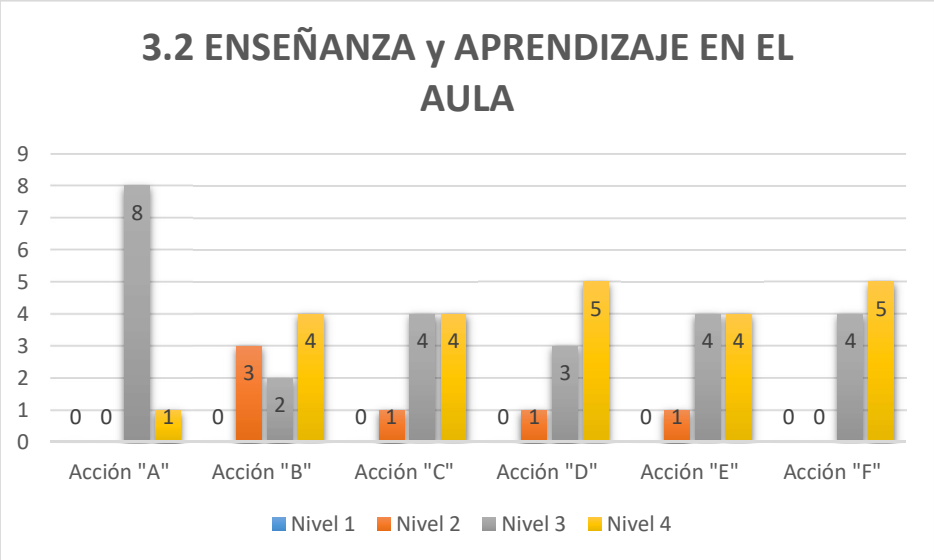
3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

La evaluación por parte de los docentes a esta dimensión también es bastante prometedora, ya que los mayores niveles se sitúan entre nivel aceptable con un 46,30%

y excelente con un 42, 59%, lo cual hace mención a que los docentes utilizan estrategias que aseguran el logro de los aprendizajes por parte de todos los estudiantes.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	0	8	1
Acción "B"	0	3	2	4
Acción "C"	0	1	4	4
Acción "D"	0	1	3	5
Acción "E"	0	1	4	4
Acción "F"	0	0	4	5
	0	6	25	23
	0,00%	**11,11%**	**46,30%**	**42,59%**



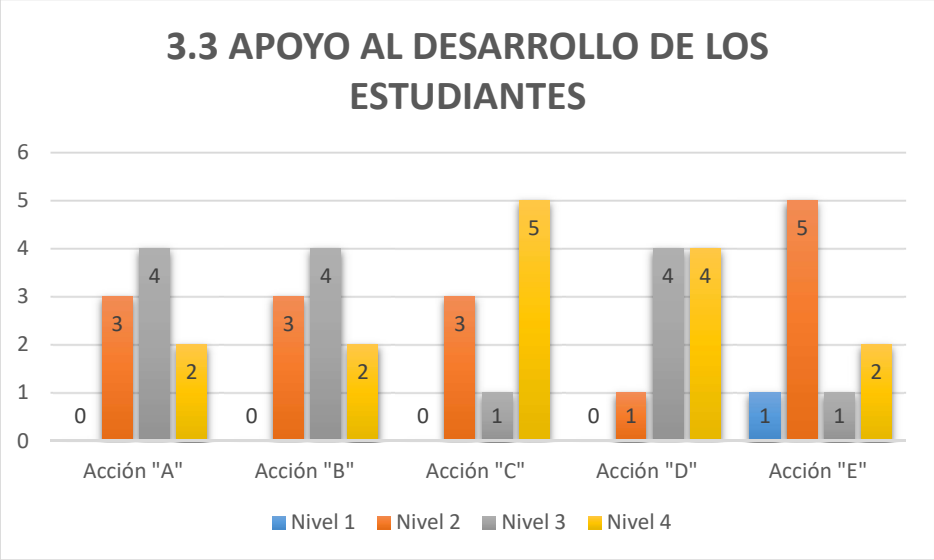
3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Se observan discrepancias repartidas desde un nivel suficiente con un 33,33%, a excelente con un mismo porcentaje. Podríamos deducir un rango suficiente dado al nivel socioeconómico de los estudiantes, lo que se traduce en una mayor falencia en las distintas áreas que evalúa esta dimensión.

Si bien existe un nivel aceptable de 31,11%, se debe de inspeccionar con mayor detenimiento las acciones que promuevan el desarrollo académico, afectivo y social de los estudiantes.

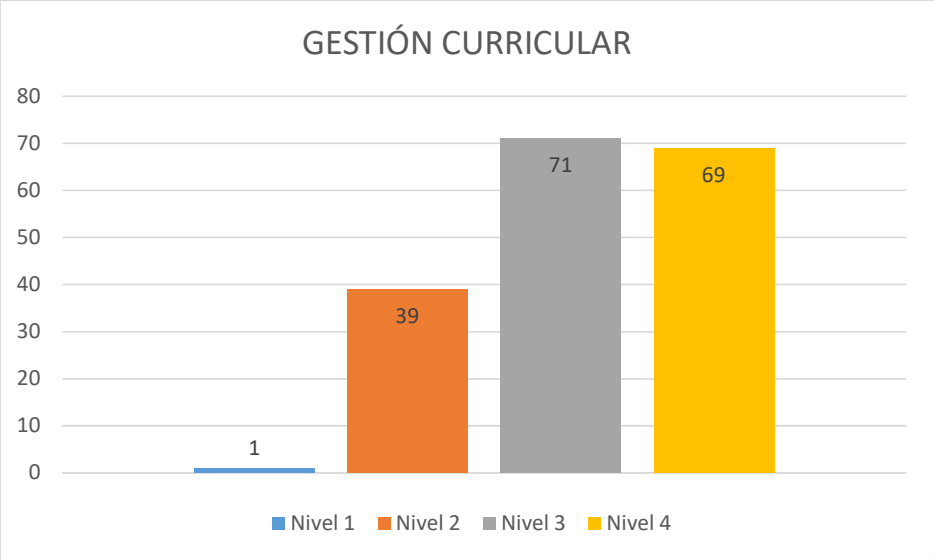
NIVEL DE CALIDAD

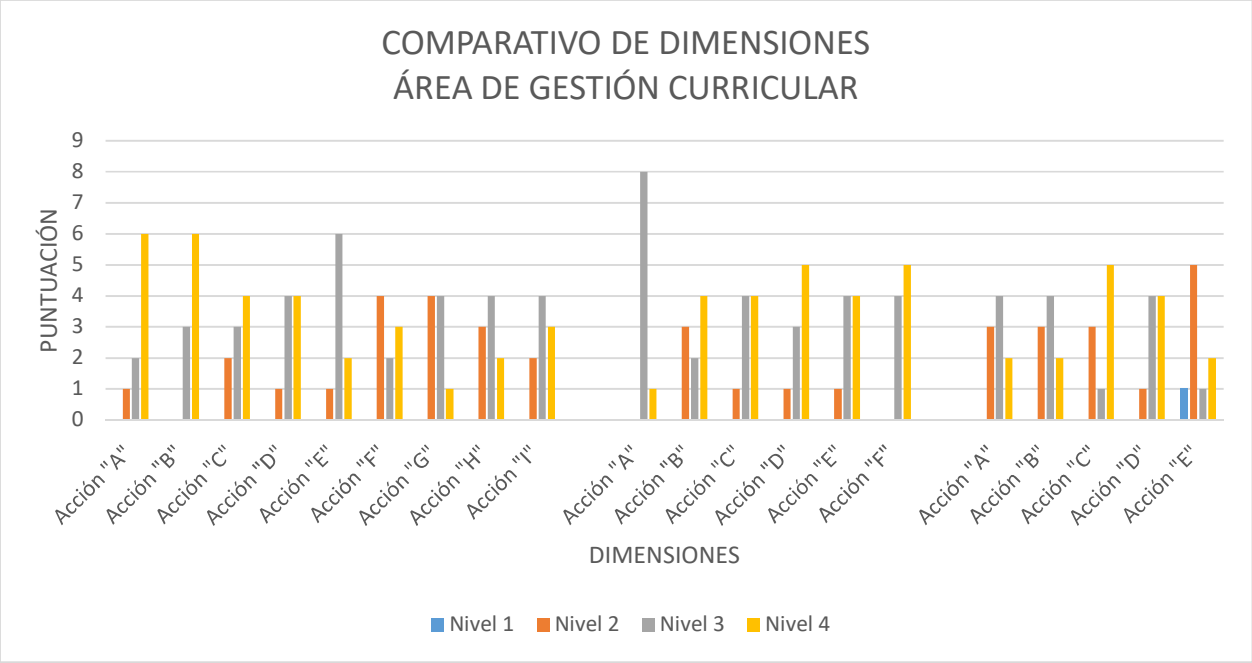
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	3	4	2
Acción "B"	0	3	4	2
Acción "C"	0	3	1	5
Acción "D"	0	1	4	4
Acción "E"	1	5	1	2
	1	15	14	15
	2,22%	**33,33%**	**31,11%**	**33,33%**



Concluyendo el área de Gestión Curricular, es posible observar, como en áreas anteriores, un nivel *aceptable* como mayoría, con 71 puntuaciones total, sin embargo, es la primera área en identificar un nivel 1 con una puntuación. Si bien es un voto, es el primero que representa una crítica directa a esta área, así también observable en el nivel 2, donde con 39 puntuaciones, se advierte un nivel suficiente en cuanto a las prácticas

implementadas por parte del equipo de unidad técnico pedagógico, los docentes y el equipo de liderazgo, donde puede indicar que las estrategias no son los suficientemente prometedoras como para promover una coordinación, planificación, monitoreo y evaluación constante del proceso de enseñanza aprendizaje, para así asegurar la cobertura curricular y mejorar los procesos pedagógicos.





4. Gestión de recursos

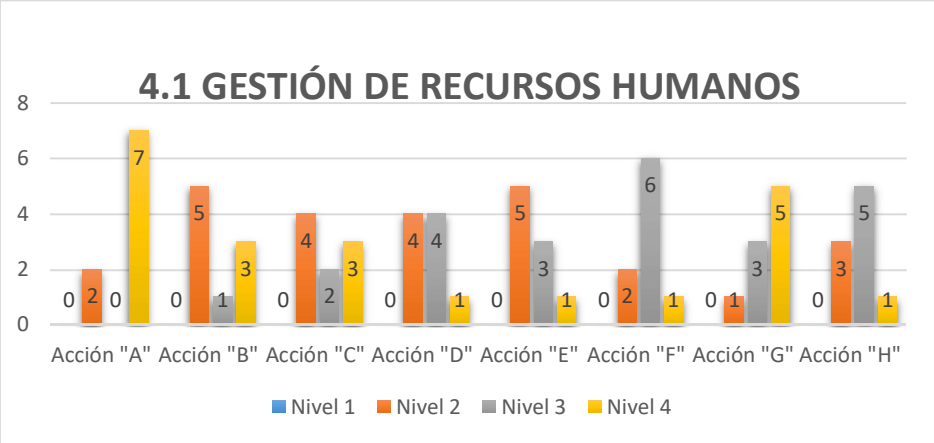
4.1 Dimensión: Gestión de recursos humanos

Dentro de esta dimensión se observa una discrepancia clara entre los niveles suficiente con un 36,11%, aceptable con un 33,33% y excelente con un 30,56%.

Lo que evalúa esta dimensión, hace referencia a las acciones implementadas por el equipo directivo y sostenedores para contar con un cuerpo docente idóneo y comprometido con los procesos a realizar. Con esto es posible indicar que si bien hay aspectos suficientes en esta dimensión no es una de las mayores falencias ya que, ninguna de las acciones a observar, fueron evaluadas con nivel insuficiente. Por lo que es posible monitorear los procesos para reparar los vacíos que estén fallando.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	2	0	7
Acción "B"	0	5	1	3
Acción "C"	0	4	2	3
Acción "D"	0	4	4	1
Acción "E"	0	5	3	1
Acción "F"	0	2	6	1
Acción "G"	0	1	3	5
Acción "H"	0	3	5	1
	0	26	24	22
	0,00%	**36,11%**	**33,33%**	**30,56%**



4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

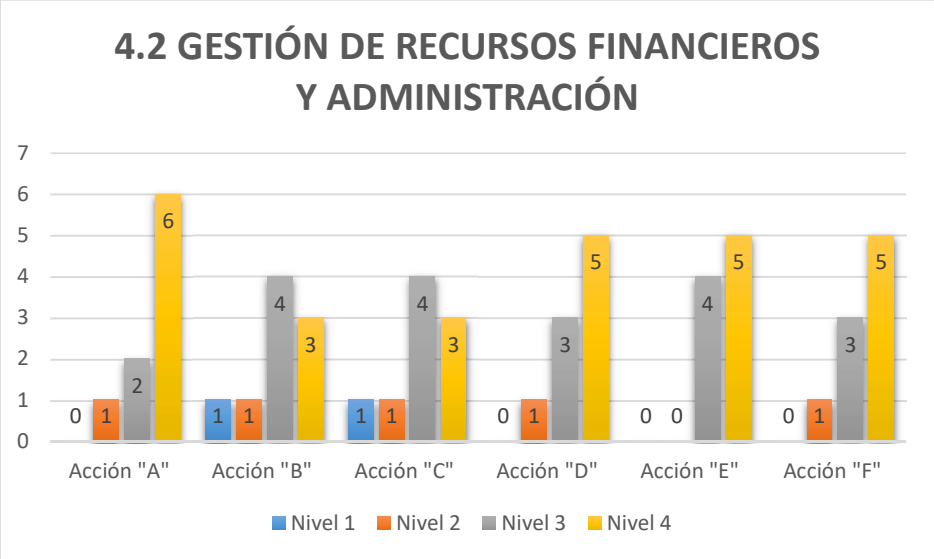
En esta dimensión es posible distinguir que el nivel valórico 4 obtiene una representación del 50%, lo que indica un nivel de excelencia en cómo se distribuyen los recursos. Si bien no todas las acciones son evaluadas con nivel 4, en esta dimensión el nivel más representativo es de excelencia.

Podemos inferir, que, si bien los recursos financieros no son altos, el sostenedor y equipo directivo gestiona de manera ordenada y eficiente los recursos que obtiene. Se refuerza esta hipótesis ya que, el nivel 3 también indica una votación alta con un 37, 04% de los votos.

NIVEL DE CALIDAD

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	0	1	2	6
Acción "B"	1	1	4	3
Acción "C"	1	1	4	3
Acción "D"	0	1	3	5
Acción "E"	0	0	4	5
Acción "F"	0	1	3	5
	2	5	20	27

	3,70%	**9,26%**	**37,04%**	**50,00%**



4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

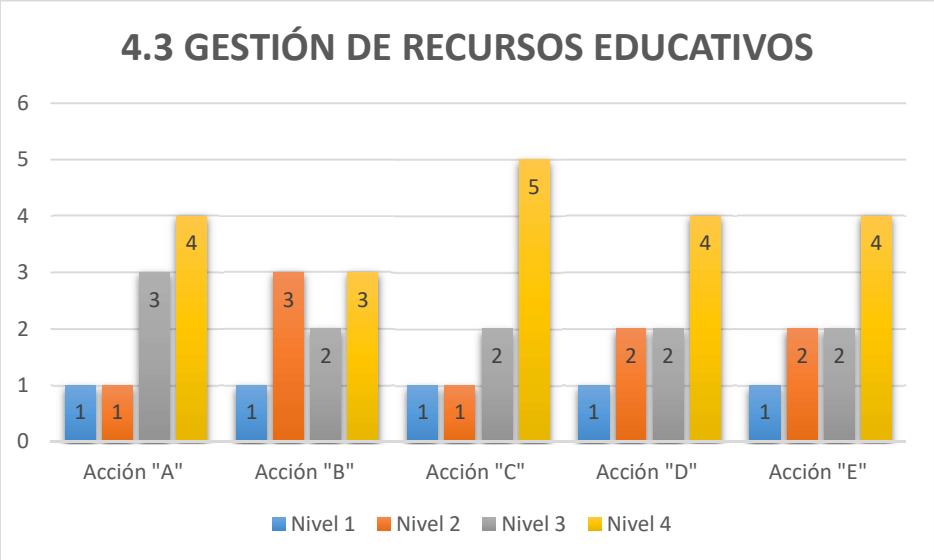
En esta dimensión, es posible observar que las acciones correspondientes a los recursos educativos, es donde mayor falencia son identificadas. teniendo en cada una de las cinco acciones a observar, al menos una persona percibiendo un nivel de calidad insuficiente, valorado con nivel de calidad 1.

Es posible representar el nivel insuficiente en la dimensión de gestión de recursos educativos con un 11, 11%, lo que llama la atención al ser la dimensión con el nivel insuficiente más alto dentro de las áreas a observar.

NIVEL DE CALIDAD

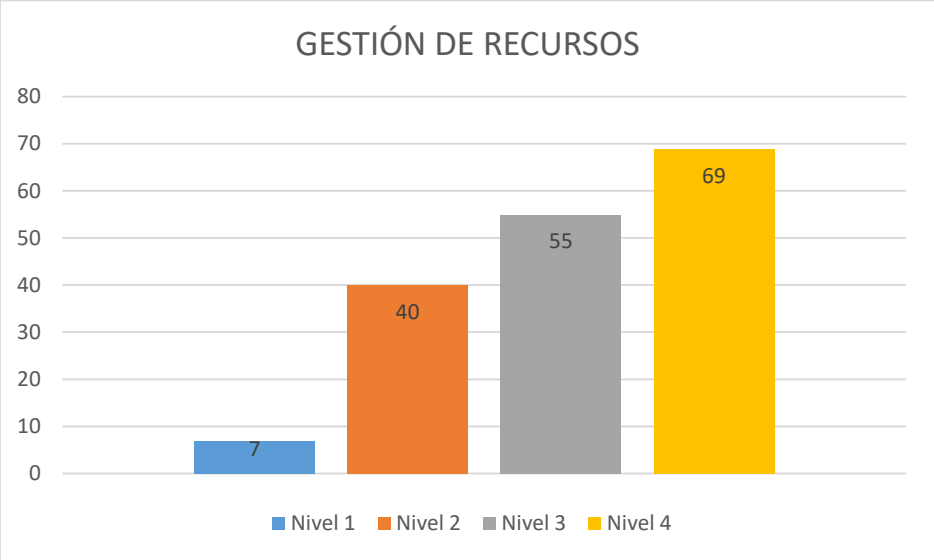
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Acción "A"	1	1	3	4
Acción "B"	1	3	2	3
Acción "C"	1	1	2	5
Acción "D"	1	2	2	4
Acción "E"	1	2	2	4

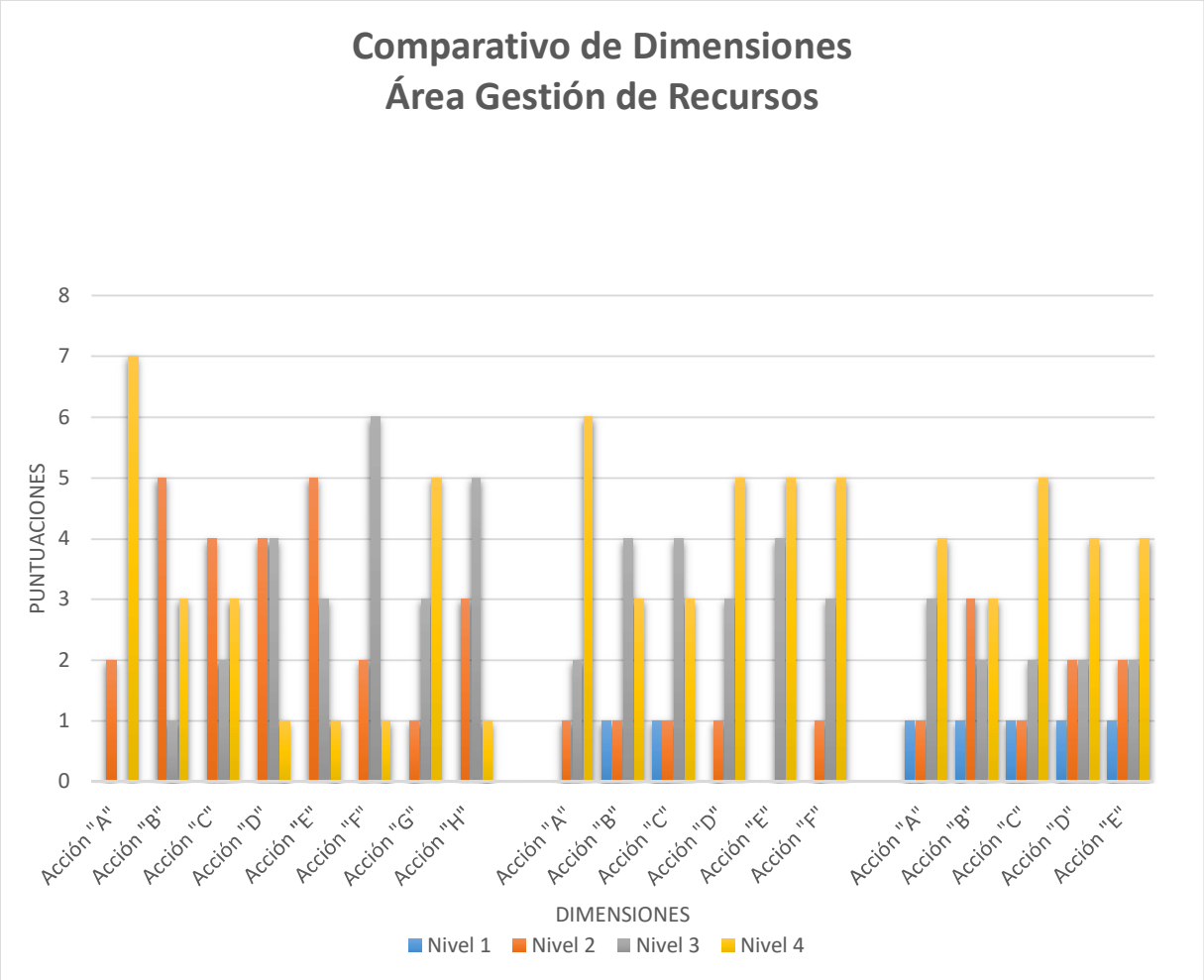
	5	9	11	20
	11,11%	**20,00%**	**24,44%**	**44,44%**



Para resumir el área de Gestión de recursos, podemos evidenciar una mayoría de puntuación en el nivel excelente, pero que no es representativo en su mayoría, ya que los niveles: 3, aceptable posee una puntuación de 55 total; y nivel 2, suficiente posee una puntuación de 40 total, indicando que existe una discrepancia entre los docentes en cuanto a la gestión de los recursos, aún más, el nivel 1, insuficiente se observa con 7 puntos totales, siendo esta área la con mayor diferencia identificable.

De esto es posible deducir que no existe un reparto de los recursos claro y efectivo y/o equitativo, los cuales se requieren para la labor docente, donde algunos aprecian que es excelente y otros muy negativo.


GESTIÓN DE RECURSOS
80
70
60
50
40
30
20
10
0
7
40
55
69
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4


Comparativo de Dimensiones
Área Gestión de Recursos
PUNTUACIONES
8
7
6
5
4
3
2
1
0
Acción "A"
Acción "B"
Acción "C"
Acción "D"
Acción "E"
Acción "F"
Acción "G"
Acción "H"
Acción "A"
Acción "B"
Acción "C"
Acción "D"
Acción "E"
Acción "F"
Acción "A"
Acción "B"
Acción "C"
Acción "D"
Acción "E"
DIMENSIONES
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4

PROPUESTA DE MEJORA

Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	**Acciones a Realizar**	**Responsable**
Actualizar los conocimientos de los docentes y apoyo educativo en las áreas en las que se desempeñan	- Crear una inducción del PEI, reglamento y demás a cada persona que se integra al establecimiento educativo - Definir y priorizar las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal - Planificar y financiar capacitaciones para la planta docente y apoyo educativo, contextualizado en las necesidades definidas con antelación - Motivar a los docentes a perfeccionarse dentro de su área, a través del reconocimiento dentro del establecimiento	Encargado UTP, Sostenedores, DIrectivos

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	**Acciones a Realizar**	**Responsable**
Desarrollar metodologías de trabajo en todos los sectores y subsectores, que impulsen el cumplimiento de metas propuestas	- Generar reuniones para socializar el proyecto educativo institucional del establecimiento e internalizar los objetivos como establecimiento educacional - Involucrar a cada estamento del establecimiento en tareas específicas a realizar con metas claras que permitan alcanzar los objetivos y reconocer el trabajo hecho. - Desarrollar cronograma de trabajo para el cumplimiento de tareas a corto y largo plazo, que logren identificar el avance del proceso	Sostenedor, equipo directivo

	y el alcance de las metas	

Área: Gestión Curricular

Objetivo	**Acciones a Realizar**	**Responsable**
Crear, desarrollar y promover un método de inspección en los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del aula	- Planificar un calendario de visitas al aula que permita conocer el desarrollo de las clases - Supervisar e identificar los métodos de enseñanza utilizados por el docente en el aula - Proponer estrategias de enseñanza que permitan mejorar las debilidades observadas	- Encargado de UTP - Equipo Directivo

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	**Acciones a Realizar**	**Responsable**
Identificar para posteriormente proveer de recursos de manera equitativa a todos los estamentos del establecimiento	- Coordinar reuniones entre sostenedores y equipo directivo con los docentes, para entregar propuestas de mejora en equipamientos físicos y didácticos, indicando prioridades a solventar - Revisar y crear un catastro de las condiciones del equipamiento tecnológico, didáctico que posee el establecimiento - Realizar cronograma de trabajo para llevar a cabo la entrega de los recursos priorizados.	- Docente, encargado informática Sostenedores y equipo directivo

CONCLUSIÓN

Cuando uno ordena los diferentes asuntos involucrados para desarrollar un establecimiento educacional, toma verdadera conciencia de lo que implica un óptimo desarrollo de este. Las principales áreas y lo que cada una conlleva, las exigencias a cumplir con el sistema de calidad, los requerimientos en cuanto a recursos humanos y demás.

Por medio de la realización de este trabajo de grado, fue posible comprender profundamente la realidad de mi contexto educativo. Al desarrollar esta investigación, quedaron claramente identificadas las áreas debilitadas y cuál es la mirada de los docentes que dentro de este trabajan, finalizando así, con la entrega de los resultados al director del establecimiento.

Sin duda alguna, es trabajo me permitió interiorizar en el contexto educativo en el cual me desarrollo, entregando datos valiosos y justificables en base a los estándares y textos ministeriales que abordan una enseñanza de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J.L. (2010). Cómo hacer investigación cualitativa. Paldós México.

- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*.

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. www. psicoperspectivas.cl

- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

- Carbone, R. (2008). Situación de liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.

- Fowler Jr, F.J. (2013). Encuestas: Teorías y Métodos. Sage Publications.

- Mejía, E. (2005). Técnicas e Instrumentos de Investigación. Perú

- MINEDUC. (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Maval Ltda.

- MINEDUC, (2021) Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Unidad de Currículum y Evaluación. www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile

- MINEDUC, (2023) Gestión Curricular para la Reactivación Integral de Aprendizajes. Unidad de Currículum y Evaluación.

- Ortega, A. (2012). *Del Currículo a la Acción Docente en el Aula*. Ediciones CEIDE.

- Rohlehr, B. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: Un estudio*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del Comité Intergubernamental el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).

- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. Science, 103, 677-680.

- Zilberstein, J. & Silvestre, M. (2001). *¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje?* La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

- Zilberstein, J., Silvestre, M. & Olmedo, S. (2016). *Diagnóstico y transformación de la institución docente*. Ediciones CEIDE.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTONOMA

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 Reino de Suecia, de la comuna Victoria, región La Araucanía.

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	- Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	- Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	- Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

Escaneado con CamScanner

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)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
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.						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Le agrega claro, preciso, delimitado, posible de observar, coherente...
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Escaneado con CamScanner

Identificación del experto

Nombre y apellidos	IVÁN AGÜERO CORONADO
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	DIRECTOR COLEGIO REINO DE SUECIA. PROFESOR, MAGISTER EN EVALUACIÓN UFRO.
e-mail	iAGAC365@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	19/07/2023.

Escaneado con CamScanner