



Magíster En Educación Mención Currículum y  
Evaluación Basado en Competencias

**Trabajo de grado II**  
Tesina: Gestión Pedagógica

Estudiante: María de los Ángeles Donoso Lippians

Profesor Guía: Marlenis Martínez

Mayo, 2020

# 1. ÍNDICE

2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. MARCO JUSTIFICATIVO.....	3
4. MARCO TEÓRICO.....	4
5. MARCO METODOLÓGICO.....	7
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	8
Análisis de las áreas de proceso.....	8
1.- Área de gestión del currículum .....	19
Dimensión: Gestión Pedagógica .....	19
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	20
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes .....	20
2.- Área Liderazgo Escolar.....	20
Dimensión: Liderazgo del sostenedor .....	20
Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director .....	20
Dimensión: Planificación y gestión de resultados .....	21
3.- Área Convivencia Escolar .....	21
Dimensión: Formación .....	21
Dimensión: Participación.....	21
4.- Área Gestión de Recursos .....	21
Dimensión: Gestión del recurso humano .....	21
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	22
Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	22
7. MARCO CONCLUSIVO .....	23
Dimensión Gestión Pedagógica .....	23
Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	24
Discusiones y Conclusiones.....	25
Principales dificultades para la realización del estudio .....	26
8. BIBLIOGRAFÍA.....	26

## **2. INTRODUCCIÓN**

La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes.

Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en el Establecimiento.

El desafío que enfrentan los colegios, para avanzar a grados mayores de calidad en el servicio educativo, es transformarse en Instituciones que se auto gestionan. La toma de decisiones de manera endógena permite a los centros escolares, por un lado determinar su rumbo según su realidad local y, por otro, asumir responsabilidades por los resultados de su gestión. La falta de capacidad de gestión del Curriculum no permite, en muchos casos, aprovechar recursos valiosos que se pone a disposición de los Centros Educativos.

A nivel del Ministerio de Educación, se ha creado para la Dirección escolar, el “Marco para la Buena Dirección” (Mineduc 2005), que constituye un estándar para el mejoramiento del desempeño directivo y la posibilidad de ampliar la autonomía de los directivos en el ejercicio de la gestión. Uno de los ejes centrales de esta iniciativa es la Gestión Curricular como elemento preponderante en los procesos de mejora.

Es en esta Investigación que se desarrolló en el Colegio Inglés de Talca, en donde el diagnóstico Institucional arrojó dificultades en torno a la dimensión de gestión pedagógica.

El enfoque de esta investigación, Cuantitativa exploratoria, en donde se mostrarán los distintos Marcos que fundamentan el presente trabajo.

## **3. MARCO JUSTIFICATIVO**

Como Problema de Investigación, se cuenta con dificultades en la gestión pedagógica, específicamente al equipo técnico en la revisión en la planificación de las clases.

La elección del tema se debe a las respuestas encontradas en el diagnóstico institucional realizado anteriormente, ya que es un eje primordial para el desarrollo de herramientas en cada Establecimiento.

Para profundizar en esta investigación, se deben realizar y responder una serie de preguntas, así como también el objetivo de estudio.

¿Qué técnicas prácticas pueden utilizar los equipos técnicos para identificar y guiar mejor a sus profesores?

¿Cómo se puede mejorar el asesoramiento a los profesores sobre planificación de clases?

### **Objetivos**

- Desarrollar recursos de gestión pedagógica para fortalecer las prácticas del Establecimiento.
- Innovar en acciones para la planificación de clases.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 Concepto de Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde una concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad.

Por consiguiente, la gestión curricular identifica responsables específicos, Director y Equipo Técnico-Pedagógico y tiene como foco la enseñanza-aprendizaje. Este es el proceso que se debe coordinar, planificar, monitorear y evaluar; se espera que el Director/a y el equipo establezcan lineamientos pedagógicos con los docentes, apoyen una planificación curricular que facilite la gestión de la enseñanza en la sala de clases, entreguen apoyo a los docentes en la sala de clases, coordinen sistemas efectivos de evaluación de aprendizaje, monitoreen la cobertura curricular, los resultados de aprendizaje y la promoción de un clima de colaboración entre los docentes.

Por su parte, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo (MINEDUC, 2015) no incorpora las distinciones conceptuales de gestión pedagógica o gestión curricular. No obstante, desde un enfoque de prácticas, plantea en la dimensión Liderando el Proceso de Enseñanza, una serie de prácticas convergentes con las señaladas en la sub-dimensión de gestión curricular de los Estándares Indicativos.

Efectivamente este marco, plantea que los equipos directivos “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje” (MINEDUC, 2015 p.24) en sus escuela y liceos como expresión de un “alto” liderazgo pedagógico. En este sentido, se relevan prácticas directivas como asegurar la calidad de la implementación curricular; monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio, y las

prácticas de enseñanza; monitorear la implementación integral del currículum y evaluar sistemáticamente a todos sus docentes.

Se aprecia que –ya sea desde una perspectiva de estándares o una de prácticas– existe una visión convergente acerca de la gestión curricular en los establecimientos educacionales. Asegurar coherencia entre el currículum establecido y las prácticas de enseñanza y evaluación implementadas en la sala de clases; monitorear este proceso y apoyar a los docentes; monitorear el logro de los aprendizajes de los estudiantes y relevar buenas prácticas y aprendizajes para la mejora educativa del establecimiento, constituyen los elementos centrales de la gestión que deben realizar directivos y equipo técnico pedagógico.

No obstante, el cómo asegurar que esto efectivamente ocurra en las escuelas, no solo es un desafío para la investigación, sino también para la formación de estos líderes. Esto es particularmente relevante toda vez que las prácticas de liderazgo pedagógico asociadas a la gestión curricular en Chile son débiles tanto en escuelas como en liceos de distinta dependencia (Ulloa, Nail, Castro y Muñoz, 2012; Weinstein y Muñoz, 2012).

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo (Prácticas)	Estándares Indicativos de Desempeño
Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, así como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las bases curriculares y los programas de estudio.
Monitorean 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.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.
Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases, la revisión de cuadernos y otros materiales educativos, con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
Procuran 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.	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.
Aseguran 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.	El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.
Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas tanto de enseñanza y aprendizaje, como de gestión pedagógica. Estas deben responder a las necesidades de sus estudiantes y pueden ser internas o externas.	El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

**Tabla 1:** Prácticas de Liderazgo y Estándares Indicativos de Desempeño.

Los equipos directivos y docentes de aula están sujetos a una serie de desafíos que deberán ser abordados con nuevas estrategias directivas y pedagógicas para garantizar un fortalecimiento en la preparación de la enseñanza, el clima de aprendizaje, el uso de metodología inclusiva, el uso el tiempo y evaluación de los aprendizajes, entre otros.

Para ello es preciso considerar los requerimientos y aportes que derivan de los nuevos instrumentos curriculares como las bases curriculares, de los estándares de aprendizaje y los programas de estudios. También las provenientes del sistema de aseguramiento de la calidad en términos de indicadores de calidad, resultados y logros educativos, y de aprendizaje y ordenamiento de los establecimientos educacionales.

Un factor clave para este propósito radica en la organización y conducción de las instancias de trabajo cooperativo profesional, tales como: el consejo de profesores, las horas de reflexión pedagógica, el trabajo por departamentos, la formación continua y en servicio de los docentes, entre otras posibles. Los temas centrales tienen que estar focalizados en el mejoramiento de la enseñanza, en la apropiación y transferencia de las didácticas y estrategias metodológicas aportadas a los docentes en las distintas actividades de formación y en la evaluación del aprendizaje, todas ellas incluidas en la gestión curricular y pedagógica del establecimiento educacional.

La gestión curricular se refiere a “Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, **planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje**. Incluye las acciones tendientes a asegurar la **cobertura curricular** y mejorar la efectividad de la labor educativa”.

Gestionar de forma correcta el currículum es uno de los componentes medulares de la acción educativa de cada institución, para esto es necesario contextualizarlo impregnando el sello educativo de cada establecimiento, considerar la realidad del entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes.

He aquí la importancia de que profesores y colegios en general se empoderen de su currículum y adopten prácticas institucionales y pedagógicas que estimulan y dinamizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión curricular es la implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y director, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

El Enfoque de este trabajo corresponde a una Investigación cuantitativa exploratoria, esta investigación es utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.

Suele llevarse a cabo cuando el problema se encuentra en una fase preliminar. A menudo, se le llama enfoque de teoría fundamentada o investigación interpretativa.

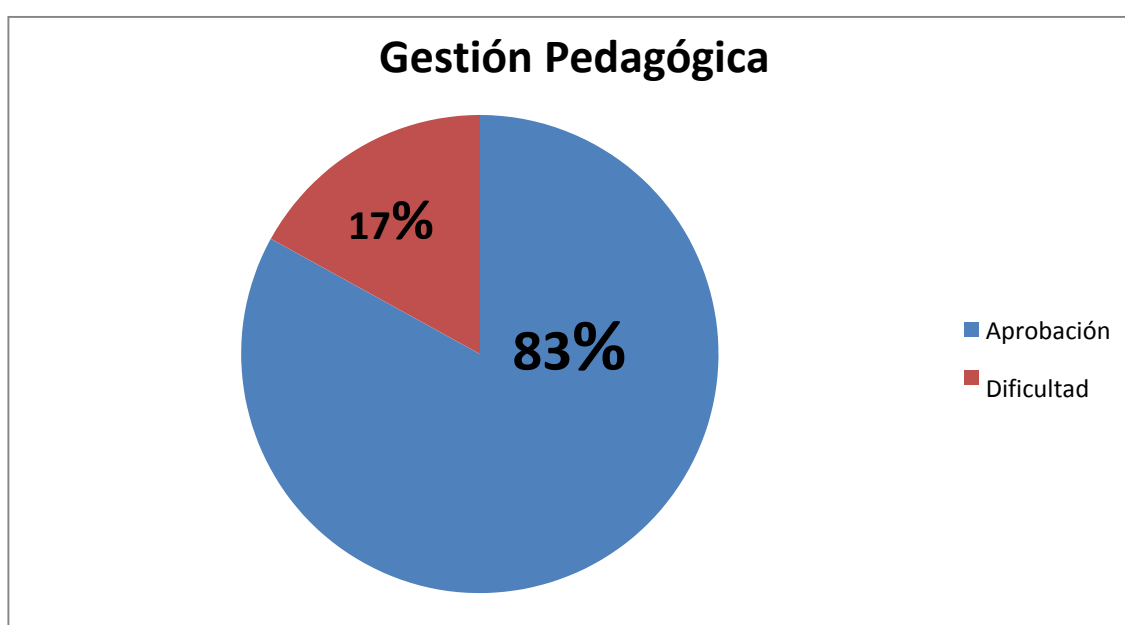
Es importante mencionar que la investigación exploratoria se encarga de generar hipótesis que impulsen el desarrollo de un estudio más profundo del cual se extraigan resultados y una conclusión.

El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

El procedimiento de recolección de datos, se llevó a cabo a través de un cuestionario aplicado a profesores, directivos y administrativos del Colegio Inglés de Talca, en donde ellos desde su mirada respondieron a estas distintas áreas de la gestión.

El área más descendida en cuanto a la encuesta fue el de Gestión pedagógica, por lo que se trabaja con este ítem en el desarrollo del problema de investigación.

Si bien no es un resultado negativo, es uno de los más descendidos dentro del cuestionario, es por esto que se hace necesario investigar el porqué de esta dificultad.



## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Análisis de las áreas de proceso

#### 1. Área de gestión del currículum

##### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
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).			X	
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.				X
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.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
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.				X

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.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
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.				X
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.			X	
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.			X	
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.			X	
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.				X
<b>Total: 45 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 52 puntos.</b>				

## 1.2. 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.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
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.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
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.			X	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
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.			X	
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.			X	
<b>Total: 26 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 32 puntos.</b>				

### 1.3. 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.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
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.				X
5. 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.				X
<b>Total: 20 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 20 puntos.</b>				

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				X
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				X
<b>Total: 20 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 20 puntos.</b>				

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X

4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				X
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X
7. El director promueve una ética de trabajo.				X
<b>Total: 27 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 28 puntos.</b>				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	
<b>Total: 22 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 24 puntos.</b>				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X
<b>Total: 23 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 24 puntos.</b>				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X

5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X
<b>Total: 27 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 28 puntos.</b>				

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X		

6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X
<b>Total: 38 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 40 puntos.</b>				

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. 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.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				X

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
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.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X
<b>Total: 32 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 32 puntos.</b>				

## 1.2. 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 cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
2. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
3. 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.				X
4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X
<b>Total: 20 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 20 puntos.</b>				

### 1.3. 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.				X
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.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
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.				X
<b>Total: 20 puntos.</b>				
<b>Total Ideal: 20 puntos.</b>				

Analizando cada una de las áreas los resultados encontrados dentro de la Comunidad Educativa son los siguientes:

#### 1.- Área de gestión del currículum

##### Dimensión: Gestión Pedagógica

Esta área muestra un resultado de 45 puntos de un total de 52 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico de 83%.

Como gestión pedagógica o curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el Currículum escolar.

### **Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Esta área muestra un resultado de 26 puntos de un total de 32 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico de 81%.

Dentro de esta dimensión se refiere a Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes, para la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Esta área muestra un resultado de 20 puntos de un total de 20 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 100%.

Esta dimensión refiere políticas, procedimientos y estrategias para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.

## **2.- Área Liderazgo Escolar**

### **Dimensión: Liderazgo del sostenedor**

Esta área muestra un resultado de 20 puntos de un total de 20 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 100%.

Esto se refiere a definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

### **Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director**

Esta área muestra un resultado de 27 puntos de un total de 28 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 96%.

En esta dimensión se describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento educativo, en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. Así como también las competencias que tiene el director, tanto en su formación de pregrado y posterior.

### **Dimensión: Planificación y gestión de resultados**

Esta área muestra un resultado de 22 puntos de un total de 24 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 92%.

Se refiere a procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional, estableciendo los grandes lineamientos de la organización escolar, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

### **3.- Área Convivencia Escolar**

#### **Dimensión: Formación**

Esta área muestra un resultado de 23 puntos de un total de 24 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 96%.

Son las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educativo para promover la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.

#### **Dimensión: Participación**

Esta área muestra un resultado de 38 puntos de un total de 40 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 95%. Se trabajan en esta área las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso que conduzca a la participación de todos sus miembros.

### **4.- Área Gestión de Recursos**

#### **Dimensión: Gestión del recurso humano**

Esta área muestra un resultado de 32 puntos de un total de 32 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 100%.

Se refiere a políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.

### **Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración**

Esta área muestra un resultado de 20 puntos de un total de 20 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 100%.

Lo que se refiere a políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

### **Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Esta área muestra un resultado de 20 puntos de un total de 20 puntos, lo que en un porcentaje de diagnóstico es de 100%.

Son las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

## 7. MARCO CONCLUSIVO

Revisando los resultados de las distintas áreas y dimensiones, las que presentan un diagnóstico bajo el 90% corresponde al Área de gestión del Currículum; la Dimensión de gestión pedagógica y Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Si bien no son resultados bajos, son lo que impiden que el Establecimiento se desarrolle a un 100%, en cuanto a su liderazgo. Las propuestas remediales se trabajarán por dimensión.

### **Dimensión Gestión Pedagógica**

Si analizamos las variables específicas que están en riesgo nivel (2), nos encontramos con:

- “El Equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.”

Esta variable es la más baja dentro de esta dimensión, ya que existe un resguardo de las planificaciones por parte del Jefe de Departamento de cada asignatura, siendo él el responsable de los contenidos, en base a estos resultados se pueden generar desafíos o mejoras a este liderazgo:

- 1.- Reunión del Jefe de Departamento con cada uno de los docentes de las distintas asignaturas.
- 2.- Reunión del Jefe de Departamento con Jefe de UTP, para profundizar en las planificaciones, decidir frecuencia en la revisión (mensual, semestral, anual).
- 3.- En caso de haber diferencias en cuanto a la profundización de la materia o asignatura, se citará a reunión al profesor de asignatura con el Equipo de UTP, para generar y ratificar la línea del Establecimiento.
- 4.- Los cambios a realizar se informan en el Departamento, de manera que cada integrante tenga las mismas líneas de acción.

Por su parte el Establecimiento cautelará que las clases calendarizadas se realicen con las menos interrupciones y privilegiando un educador de calidad en cada asignatura.

## **Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Revisando las variables de ésta dimensión, nos encontramos con que la mayoría de ellas están en el nivel (3), por lo que las acciones a realizar son las siguientes:

- 1.- Los profesores deben entregar al curso o cursos en los que imparten sus clases, tanto los objetivos de la clase, como lo que esperan de ellos. Con esto se logrará una motivación y un mejor vínculo por parte de los estudiantes.
- 2.- Los profesores crearán material para los estudiantes, con el fin de trabajar todas las habilidades de la taxonomía de Bloom, de manera de potenciar los distintos estilos de aprendizaje.
- 3.- Una vez entregado un contenido es necesario que los estudiantes lo adquieran y lo mantengan en el tiempo, los profesores deben generar instancias en que se relacionen los contenidos, evidenciando un aprendizaje significativo. Estas instancias serán guiadas por sus jefes de departamentos en aprobación con Equipo de UTP.
- 4.- Dentro de las planificaciones se dejará constancia de la motivación y la participación de los estudiantes en la sala de clases, con actividades lúdicas o de esparcimiento (quiebres de clases, pausas activas, gimnasia cerebral, entre otras). Además las actividades que realicen deben atender a distintas formas de participación (dar opinión, cuestionar, leer, actividades de aplicación, entre otras).
- 5.- Es de vital importancia mantener un clima de respeto dentro de las salas de clases, por lo que dentro de las reglas de la clase el respeto tiene un rol fundamental.
- 6.- Para que los estudiantes y los profesores puedan verificar el aprendizaje significativo es necesario, que después de cada contenido se realice retroalimentación, más allá de una nota. Cada estudiante debe saber y conocer que es lo solicitado y adquirir nuevos aprendizajes.

Todas estas acciones involucran volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone enfatizar en la gestión de los aprendizajes que son responsabilidad de toda institución educativa, en tanto a institución social.

Esto se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el Establecimiento escolar.

## Discusiones y Conclusiones

Es importante dentro de un Establecimiento educacional mantener una buena gestión directiva y pedagógica, si bien en el Colegio Inglés según su diagnóstico no presenta mayores dificultades en este ámbito.

Si bien son algunos detalles los que necesitan mejorar, es importante destacar el trabajo en equipo y el perfil de liderazgo del Director.

En el plano de la gestión pedagógica curricular aparece el liderazgo sostenible y distribuido de los equipos directivos, particularmente del JUTP y el director. La idea básica del liderazgo distribuido tiene, en muchos sentidos, un papel fundamental en la teoría organizativa y el campo de la administración educativa desde la década de 1960 (Thompson, 1967). Básicamente se trata de un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar (Spillane, Halverson y Diamond, 2001; 2004; Macbeath, 2005).

Fullan (1993:127) señala que "en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". Se trata de un proceso de producción social, donde participan tanto los líderes como sus seguidores. Entonces, lo relevante no es "el líder", sino el liderazgo, es decir, la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio.

De esta manera esta investigación nos proporciona datos necesarios para atacar el verdadero problema desde su raíz; con ello se determina los elementos que afectan a la educación los cuales pueden ser, el curriculum, la metodología, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el ámbito organizativo, administrativo o el sistema educativo.

Una vez realizada la investigación es necesario tener en claro ¿Qué es la gestión? Teniendo claro este concepto podremos avanzar sin confundir a la gestión solo con el ámbito burocrático, así se podrá generar buenas ideologías que permitan desarrollar innovaciones que resuelvan y mejoren las problemáticas institucionales.

De esta forma no podemos concebir que la gestión se relaciona con el ámbito administrativo u organizacional porque dejaríamos a la gestión vista desde la perspectiva burocrática en la cual el docente tiene la función de enseñar y realizar trámites o papeleos que impiden o limitan la práctica docente dentro del aula.

Para poder desarrollar una gestión de éxito es importante realizar un análisis de todas las problemáticas con la cuenta una institución y esto se lograra a través de la investigación, pero dicha investigación debe partir del contexto social y debe ser realizada por los actores inmerso dentro de las escuela, porque ellos conocen cada una de las necesidades con las que cuenta la escuela, por lo tanto los problemas van hacer atacados desde su génesis.

## Principales dificultades para la realización del estudio

Las dificultades encontradas para realizar esta investigación, tiene que ver más bien con la capacidad de respuesta de los integrantes de la comunidad, ya que se hizo necesario enviar más de una ocasión el cuestionario para ser contestado, por los distintos estamentos del Colegio Inglés de Talca. La idea de esto era para conocer la realidad completa del Establecimiento.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, S. (2010). "Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela", *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm.2, pp. 34-52.

Castro, A; Muñoz, M.; Nail, O. y Ulloa, J. (2012). "Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva", *Estudios Pedagógicos*, vol. 38, núm. 1, pp. 121-129.

Colegio Inglés de Talca. Extraído el 25 de Septiembre desde <http://www.colegioingles.cl>

De La Hoz, J. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares. *Encuentros*, 15(1), 61-75.

Ovando Rodríguez Luis Javier. (2015, noviembre 9). *Reflexiones sobre gestión educativa y enseñanza. Ensayo.*