UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO CIENTÍFICO HUMANISTA LA CHIMBA, DE LA COMUNA ANTOFAGASTA, REGIÓN ANTOFAGASTA

Nombre candidata a magíster: Roxana Salazar Gutiérrez
Nombre tutor guía: Rocío Riffo San Martín
Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo 2023

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Índice

RESUMEN 3

INTRODUCCIÓN 4

MARCO TEÓRICO 6

ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS 6
El modelo de educación por competencias 6
Conceptualización 8
Dimensiones de los tres saberes: Saber conocer, saber hacer y saber ser 11
Las competencias en la línea del pensamiento complejo 13
Tabla 1 Sintesis aspectos esenciales en el concepto de competencias desde el enfoque complejo 14
El rol del docente en el modelo por competencias 17
Diseño curricular desde el enfoque complejo 20
Tabla 2 Curriculum desde el enfoque complejo 21
ÁREA FORMACIÓN BASADA EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO 22
Liderazgo Educativo 22
Conceptualización 24
Líderes 25
Liderazgo Pedagógico 27
Tabla 3 dimensiones y Prácticas Claves para un Liderazgo Efectivo 31
Prácticas Eficaces del Liderazgo 36
Tabla 4 Impacto de las 5 Dimensiones de liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes 40
El rol directivo en la gestión escolar 41
ÁREA FORMACIÓN BASADA EN LA GESTIÓN CURRICULAR 42
Conceptualización 42
Tabla 5 Prácticas de liderazgo Asociadas a la gestión del curriculum escolar 44
Los énfasis del currÍculum escolar en el actual contexto 45
El proyecto curricular un instrumento de gestión del currículum 46
La gestión del currículum frente a la innovación y el cambio 47
Tabla 6 Prácticas efectivas de gestión curricular en escuelas Chilenas 47
La gestión de los aprendizajes: Un núcleo del quehacer educativo 49
ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS 50
Políticas Educacionales 50
Conceptualización 55
Gestión de recursos humanos 56
Gestión de recursos financieros y administrativos 57
Gestión de recursos educativos 58

MARCO CONTEXTUAL 60

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO 65

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Características del instrumento diseñado 65
Elaboración y participación de elaboración 66
Proceso de validación 66
Aplicación 67

Instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. 68

Validación de instrumento 76

Análisis de los resultados 79

Área Formación Basada en Competencias 79
Área Liderazgo Pedagógico 86
Área Gestión Curricular 96
Área Gestión de Recursos 104

Propuestas de mejora 111

Área: Formación Basada en competencias 111
Área: Formación Basada en Liderazgo Pedagógico 113
Área: Formación Basada en Gestión Curricular 115
Área: Gestión de Recursos 117

Conclusión 119

Bibliografía 120

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Resumen

En el presente trabajo se buscó diagnosticar y proponer propuestas de mejora en las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Científico Humanista la Chimba perteneciente a la región de Antofagsta, buscando como objetivo alcanzar una mejora continua en el sistema gestión y funcionamiento interno de la unidad educativa y accionar eficazmente y oportunamente en el rol del equipo humano. Es por ello, que para dar cumplimeinto a los objetivos planteados, se aplicó a un total de 19 integrantes de la comunidad educativa (Equipo Directivo, docentes aula y asistentes de la educación) una encuesta orientada a las 4 áreas mencionadas, con la finalidad de identificar las principales problemáticas que se presentan en la unidad educativa en lo que concierne a las áreas mencionadas y a su vez las fortalezas identificadas para asi entender de esta manera las necesidades de mejora y fortalecimiento educativo.

Como parte de las áreas a diagnosticar, se pudo identificar que el liderazgo pedagógico al ser la más descendida en relación a su puesta en practica de manera activa, demuestra como necesidad una mayor praxis en relación al rol, acompañamiento y gestión por parte del equipo Directivo y técnico para y hacia estamentos de la comunidad educativa. Asimismo, se pudo constatar que el rol docente desde sus conocimeientos y función en aula es significativo y con un nivel de calidad deseable, promoviendo mejoras continuas desde sus propias practicas para un aprendizaje estudiantil de calidad. Es por ello, que se da a conocer una gama de propuestas focalizadas a la busqueda oportuna de estrategias y metodologías practicas desde el campo basado en acompañamiento, reflexión y retroalimentación constante como medidas preventivas y mejoras a la gestión y función del equipo educativo.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Introducción

La investigación realizada en el marco de este trabajo de Magister Profesional en Educación Mención Curriculum y Evaluación Basado en competencias, se orientó como tema central a un diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Científico Humanista la Chimba, teniendo como propósito poder investigar a través del diagnóstico la realidad de las principales debilidades internas y áreas de mejora en la institución educativa proporcionando información como antecedentes para identificar, orientar y fortalecer los sistemas operativos y de gestión como tarea fundamental de la unidad educativa, permitiendo a su vez llegar a un conocimiento y condición real que se posee en cada área específica permitiendo medir de manera confiable y objetiva la gestión educacional, identificar mejoras para la toma de decisiones y un mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes. Aquello, permitió saber hacia donde va la institución para así proponer mejoras en las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Científico Humanista la Chimba perteneciente a la región de Antofagasta.

Se realizó una investigación bibliográfica en el contexto del marco teórico que permitiera dar una real orientación para la elaboración del instrumento de diagnóstico, donde se definió con precisión el sentido de una evaluación diagnóstica con sus respectivas áreas y dimensiones de las mismas. A su vez, se realizó un análisis y reflexión profunda y rigurosa respecto a cada área. Posteriormente, se construyó en forma exhaustiva según resultados propuestas de mejora según debilidades y fortalezas de la institución educativa. Para esto, se ha comprometido a toda la comunidad educativa a participar y trabajar por mejorar los resultados y practica institucional.

Cabe mencionar, que el PME (Plan de mejoramiento educativo) es una herramienta para: orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes (MINEDUC, 2017, p. 7). Además, que es un elemento central para mejorar las prácticas institucionales y pedagógicas de los centros escolares, y con ello, sus resultados (Román, 2008). De acuerdo a lo mencionado os objetivos propuesto para el trabajo es primeramente 1) Diagnósticar e Identificar la realidad educativa en cuanto a funcionamiento y proceso institucional, 2) Determinar y proponer propuestas de mejora orientadas al funcionamiento, practicas educativas y pedagógicas.

En relación a la estucturación del trabajo, esta constituído por un marco teórico donde voy a tratar conceptualización, descripción acabada de cada área diagnosticada, muestra de tablas orientadas al impacto, énfasis y practicas según área. Luego, viene un marco contextual en el cual se revisa la realidad de mi establecimiento. Luego, se elabora un instrumento de diagnóstico considerando indicadores desde variados instrumentos previamente validados por el ministerio de educación referidos a los marco de la buena enseñanza, marco del buen director y estándares indicativos de desempeño. Y finalmente, según resultados y previo análisis de la misma, propuestas de mejora según debilidades y/o fortalezas detectadas, culminando el proceso final del trabajo a través de una conclusión basada en lo investigado.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Marco Teórico

Área Formación basada en competencias

El uso de las competencias en la educación se empleó desde los años treinta en los Estados Unidos cuando se propuso la educación basada en normas de competencias (Posada, 2004).

En Chile el concepto de "competencia" ha evolucionado, ya no se ve solo como el "saber hacer" sino que también incluye una parte tan importantecomo la anterior que es "saber actuar".Es decir, el modelo de la educación porcompetencias implica un desarrollo que va más allá de la visión de los alumnos si no que además promoviendo las capacidades analíticas y reflexivas, demedir y evaluar las externalidadespositivas y/o negativas de las decisionesque se adoptan.

El modelo de educación por competencias

El término competencia nace en lasúltimas décadas del siglo XIX en el sector técnico laboral, centrado en elsaber hacer, en reconocer la mecánica,las etapas o pasos a seguir para obtener un resultado en particular, sin mayorreflexión respecto de sus razones, de lasteorías subyacentes según González y González (2008). En este ámbito se puede deducir que lascompetencias son las habilidades para realizar una o más tareas de manerapráctica. Según Le Bortef (2001) lascompetencias se adquieren de manera por lo general circunscritas, simple, mecánico, rutinario, repetitivo, tangible. Además agrega que las competencias se extienden al saber conocer, al saber ser y saber estar, las que son combinadas, activadas, puestas en acción, movilizadas en contextos específicos para resolver una familia de situaciones o problemas, lo que demanda capacidades que

van más allá de las procedimentales y cognitivas, capacidades que día a día van teniendo mayor relevancia: las actitudinales, intrapersonales e interpersonales.

La educación basada en competencias se refiere a una experiencia práctica, que se enlaza a los conocimientos para lograr un fin. La teoría y la experiencia práctica se vinculan, utilizando la primera para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo. Desde el currículum, la educación basada en competencias se concentra en:

• Los conocimientos.

• Las habilidades.

• Las actitudes inherentes a una competencia (actitudes o comportamientos que respondan a la disciplina y a los valores).

• La evaluación de los logros mediante una demostración del desempeño o de la elaboración de un producto.

La educación basada en competencias es un enfoque sistemático del conocer y del desarrollo de habilidades; se determina a partir de funciones y tareas precisas. En la educación basada en competencias quien aprende lo hace al identificarse con lo que produce, al reconocer el proceso que realiza para construir y las metodologías que utiliza. Al finalizar cada etapa del proceso se observan y evalúan la(s) competencia(s) que el sujeto ha construido.

Para ello debe tomarse en cuenta: el diseño de la enseñanza-aprendizaje en la que se empleen estrategias como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el análisis de casos, etc.; las competencias que se van a construir; las disciplinas como marco de referencia del aprendizaje; las habilidades a desarrollar; la promoción de actitudes relacionadas con los valores y con las disciplinas; los procesos; los programas de estudio

orientados a los resultados; el diagnóstico; la evaluación inserta en el aprendizaje, en múltiples escenarios y en diversas situaciones, basada en el desempeño y como una experiencia acumulativa, la retroalimentación, la autoevaluación; los criterios que se utilicen para evaluar los desempeños o resultados; el seguimiento, y la interacción social.

A continuación se definen algunos conceptos claves que forman los elementos teóricos base que son necesarios identificar, para poder entender mejor las características de la formación basada en competencias para construir y formar el proceso enseñanza aprendizajes en las comunidades educativas.

Conceptualización

Conciben la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Gonczi y Athanasou, 1996).

las competencias son un planteamiento de la formación, que refuerza la orientación hacia la practica o el desempeño, frente a una orientación concebida como el conocimiento (Cejas y grau, 2008;martínez, 2010; Gutiérrez, 2014; Cuesta, 2018).

Según Cepeda (2013), *"las competencias suponen la integración de tres tipos de saberes: el conceptual que es el saber, el metodológico que es el saber hacer y el humano que es el saber ser".*

Manríquez (2012) la define como *"la capacidad que tiene el ser humano en el saber qué, saber cómo y saber ser persona para resolver de manera eficaz y eficiente las situaciones de la vida".*

Rodríguez y Feliù (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) indica que "Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir efectivamente".

Le Boterf (2001) las define como "Un saber combinatorio, siendo el centro de la misma el aprendiz, que constituye la competencia a partir de la secuencia de las actividades de aprendizaje que movilizan múltiples conocimientos especializados".

Gloria Marlen Aldana de Becerra y José Raúl Ruiz:
El concepto competencias es polisémico. Ha sido abordado desde diferentes enfoque teóricos, entre los cuales se cuentan: la lingüística de Noam Chomsky, la psicología cultural de Lev Semenovich Vigotsky, y el enfoque conductual de Burrhus Frederic Skinner. Para Chomsky, la competencia es una estructura mental implícita y genéticamente determinada, que se activa en la acción específica; Vigotsky, asume las competencias como acciones situadas, en las cuales intervienen aspectos como el aprendizaje y el contexto, donde la cultura juega un papel importante. Skinner, por su parte, plantea que la competencia consiste en la identificación de atributos causalmente relacionados con el desempeño eficiente de las personas frente a un estándar normalizado; en esta última postura cuentan tanto las condiciones de las personas como el entorno socio laboral; para lo cual, vale la pena recordar que, por lo menos en forma reciente, el concepto de competencias se ha relacionado con el campo organizacional.

Aldana, G. M. y Ruiz, J. R. :

Desde Michel Foucault, no es peligroso trasladar el concepto de competencias a la educación, en tanto que la formación por competencias se ha asumido como una estrategia para mantener la productividad y la competitividad económica, a cualquier costo? No estaríamos formando sujetos orientados solamente a potenciar al máximo su capital humano con la única finalidad de garantizar el empleo, de manera acrítica su proyecto de vida estaría básicamente centrado en el trabajo y en la obtención de bienes materiales.

La educación por competencias es una importante contribución a la construcción de una sociedad, no solo más eficiente, más productiva, sino que también más abierta, más tolerante, más plural, por incluir una concepción ciudadana, de equidad, de justicia, que busca abordar competencias genéricas, blandas o transversales que complementen a las competencias específicas, entre las que destacan las competencias para trabajar en equipo, bajo presión, orientado a resultados; para dialogar, para escuchar al otro, para expresarse y comunicarse por escrito, en forma gráfica y oral, para reflexionar.

Sin embargo, también tiene varias diferencias que le dan identidad, las cuales pueden sintetizarse en los siguientes puntos (Tobón, 2008): 1) las competencias se abordan desde el proyecto ético de vida de las personas, para afianzar la unidad e identidad de cada ser humano, y no su fragmentación; 2) las competencias buscan reforzar y contribuir a que las personas sean emprendedoras, primero como seres humanos y en la sociedad, y después en lo laboral-empresarial para mejorar y transformar la realidad; 3) las competencias se abordan en los procesos formativos desde unos fines claros, socializados, compartidos y asumidos en la institución educativa, que brinden un PARA QUÉ que oriente las actividades de aprendizaje, enseñanza y evaluación; 4) la formación de competencias se da desde el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo como clave para formar personas éticas, emprendedoras y competentes; y 5) desde el enfoque complejo la educación no se reduce exclusivamente

a formar competencias, sino que apunta a formar personas integrales, con sentido de la vida, expresión artística, espiritualidad, conciencia de sí, etc., y también con competencias.

Dimensiones de los tres saberes: Saber conocer, saber hacer y saber ser

El modelo de formación por competencias demanda al docente orientar y apoyar el aprendizaje del joven en las dimensiones del ser, hacer y conocer, considerando que éste lleve a la práctica lo adquirido en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Dichas dimensiones están relacionado estrechamente al enfoque de competencias y a la formación profesional, recordando que las competencias vienen a ser combinaciones de carácter dinámico de recursos que son personales, al igual que de sistemas decomprensión y en consecuencia de acción, donde está incluido el saber pensar, el saber ser, el saber hacer y también el querer pensar, ser y hacer.

En el saber saber hacer y saber ser competencias están involucradas la complejidad de las situaciones y su comprensión, lo que desencadena la actuación y su diseño, la planificación al igual que el desarrollo. Es un enfoque en sí cuya propuesta base es la planificación de la enseñanza basándose en el desarrollo de competencias en el estudiante, así como también en los perfiles profesionales.

Saber Conocer

Podríamos definir el saber como un conjunto de conocimientos que son tanto teóricos como prácticos, que el individuo va adquiriendo antes y durante el desarrollo de las actividades que lleva a cabo, las cuales deben ir mejorando constantemente, debido a que éste se nutre en el desempeño de sus competencias, pues hay que recordar que

el constante avance tecnológico en el mundo obliga a la renovación en forma constante del saber de las personas. En pocas palabras: nunca se deja de aprender. Por lo que saber saber hacer y saber ser competencias te acompañarán a lo largo de toda tu vida.

Saber Hacer

Este segundo saber es el más sencillo de comprender dentro de lo que es saber saber hacer y saber ser competencias. El saber hacer constituye la perfección de habilidades, también de destrezas e incluso de aptitudes, basándose en las mejores prácticas y métodos que pasan a reflejar la calidad en el hacer de cada uno de los individuos. Es contar con conciencia real en lo que es el desempeño, lo que es imprescindible para el saber. Hay una intrínseca relación entre el saber saber hacer y saber ser competencias.

Saber Ser

Está enmarcado en las capacidades emocionales del individuo, en lo que es el desempeño en sí de sus funciones, las cuales debe aprender durante su formación. En el transcurrir del tiempo el sistema educativo va sufriendo cambios y hay casos en que la experiencia da lugar a perspectivas de cambio y de mejora. Recientemente se ha introducido en el sistema educativo el concepto de la educación por competencias, que viene a constituir propiamente un enfoque de carácter integral donde se vincula el sector educativo y productivo con la finalidad de elevar el potencial de las personas, estando en consonancia con todas las transformaciones que se están generando en el mundo actual. La empatía es el mejor ejemplo para el saber ser.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Las competencias en la línea del pensamiento complejo

Se han establecido múltiples definiciones de las competencias. Por ejemplo, Bogoya (2000) resalta que las competencias implican actuación, idoneidad, flexibilidad y variabilidad, y las define como: "una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido. Se trata de un concepto asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes. Por su parte, Vasco (2003) resalta en las competencias aspectos como capacidad y abordaje de tareas nuevas, y las define como: “una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron”. Otros autores como por ejemplo Massot y Feisthammel (2003) resaltan en las competencias elementos tales como estructuras de conducta, actuación en entornos reales y actuación en un marco profesional global.

Desde el año 2000 se propone concebir las competencias como:
Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (Tobón, 2008).

Esta definición muestra seis aspectos esenciales en el concepto de competencias desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Esto significa que en cada competencia se hace un análisis de cada uno de estos

seis aspectos centrales para orientar el aprendizaje y la evaluación, lo cual tiene implicaciones en la didáctica, así como en las estrategias e instrumentos de evaluación.

Tabla 1 Sintesis aspectos esenciales en el concepto de competencias desde el enfoque complejo

Elemento	Definición	Implicación en el concepto de. "competencias"
Procesos	Son acciones articuladas que parten de información de entrada para alcanzar unos determinados resultados, en un ámbito organizacional y/o ecológico, mediante diversos recursos, con un inicio y un final identificables.	-Las competencias son procesos porque no son estáticas, sino dinámicas. -En toda competencia hay información de entrada (información del contexto, conocimiento de lo que se va a hacer, disposición a la actuación, motivación), procesamiento (análisis, comprensión, argumentación, proposición y actuación en el contexto) y unos determinados resultados (realización de una actividad, elaboración de un producto, resolución de un problema, etc.)
Complejos	Lo complejo es entretejido de saberes en el marco de la multidimensionalidad y la evolución (orden-desordenreorganización).	-Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación y aplicación en tejido de diversos saberes y dimensiones humanas. -En toda competencia son fundamentales las habilidades de pensamiento complejo

		como la metanoia, la flexibilidad, la hologramática, la dialógica y la metacognición. -La actuación idónea implica a veces el afrontamiento de la incertidumbre.
Desempeño	Se refiere a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas.	Las competencias son desempeños porque implican siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con base en el proceso metacognitivo. Si en las competencias no hay aplicación, no se puede hablar de competencias, sino que es más pertinente emplear otros conceptos tales como capacidades, habilidades, saberes, etc. -En toda competencia debe haber un procesamiento metacognitivo con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente (Tobón, 2005, 2008).
Idoneidad	Es actuar con base en criterios de calidad establecidos.	En toda competencia se busca la actuación idónea, y si la idoneidad no está presente entonces no puede plantarse que haya una competencia. Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad,

		la creatividad ni la innovación.
Contextos	Son los entornos, ambientes, macrosituaciones y ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano, como por ejemplo el contexto familiar, el contexto social, el contexto laboral-profesional, el contexto investigativo, etc.	Las competencias se ponen en actuación en uno o varios contextos, y ello implica que las personas deben aprender a abordar las características particulares de cada contexto, con sus significaciones y variaciones.
Ética	Es vivir con base en valores humanos, asumiendo la responsabilidad por los actos, y buscando el bien en lo personal, lo social, el ambiente y la misma humanidad (véase Morin, 2002a, 2002b).	En toda competencia debe haber un compromiso ético, y más que ético, antropoético, buscando que la persona, en toda actuación, sea responsable consigo misma, la sociedad, el ambiente ecológico y la misma especie humana, tomando como base los valores universales de la justicia, la solidaridad, la protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia, etc.

Fuente: Tobón (2008)

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos determinados aspectos conceptuales y metodológicos de la educación y la gestión del talento humano, como por ejemplo los siguientes: 1) integración de saberes en el desempeño, como el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir; 2) la construcción de los programas de formación acorde con la filosofía institucional y los requerimientos disciplinares, investigativos, laborales, profesionales, sociales y

ambientales; 3) la orientación de la educación por medio de criterios de calidad en todos sus procesos; 4) el énfasis en la metacognición en la didáctica y la evaluación de las competencias; y 5) el empleo de estrategias e instrumentos de evaluación de las competencias mediante la articulación de lo cualitativo con lo cuantitativo.

El enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos. Es por ello que antes de implementar el enfoque de competencias en una determinada institución educativa, debe haber una construcción participativa del modelo pedagógico dentro del marco del proyecto educativo institucional. Para ello es necesario considerar la filosofía institucional respecto a qué persona formar, como también las diversas contribuciones de la pedagogía, los referentes legales y la cultura. Esto se constituye en la base para llevar a cabo el diseño curricular por competencias, y orientar tanto los procesos didácticos como de evaluación (Tobón, 2005).

El rol del docente en el modelo por competencias

Este considera el rol del docente de forma activa en cuanto a que es él quien otorga al estudiante el mayor apoyo efectivo en su desarrollo de competencias. En términos de aspiración institucional, esto implica transitar hacia un proceso de enriquecimiento de la dimensión docente del académico, en cuanto a lograr que este pueda:

• **Diseñar u organizar situaciones de aprendizaje,** lo que implica planificar el proceso de aprendizaje que deberán seguir sus estudiantes para lograr efectivamente las competencias propuestas en el respectivo perfil de egreso de la carrera.

• **Gestionar la progresión de los aprendizajes,** apoyando sistemáticamente el avance de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje, reconociendo cuando aquel sea distinto a lo esperado e implementando las acciones requeridas para optimizarlos.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

• **Aplicar estrategias de enseñanza conforme a los aprendizajes y competencias que espera desarrollen sus estudiantes,** esta acción implica percibir y reconocer que cada estudiante es único y, por lo tanto, que aprende mediante el uso de diferentes estrategias, con distintos ritmos y estímulos. Es necesario entonces que, al enseñar, el docente considere una variedad de estrategias (comprensivas, analíticas, de síntesis, de elaboración, de aplicación, de evaluación) que promuevan el logro de diferentes tipos de aprendizaje.

• **Enseñar y motivar a sus estudiantes a trabajar personal y colaborativamente.** La motivación como elemento básico y fundamental para el aprendizaje de los estudiantes debe ser estimulada por el docente y no debe ser considerada como garantizada. Se espera también que el docente logre generar situaciones de aprendizaje en las que el estudiante tenga la oportunidad de aprender a problematizar, así como a resolver problemas en equipo o con otros (pares), de modo de poner en práctica habilidades sociales referidas a la comunicación y actitudes y disciplina de trabajo colaborativa.

• **Utilizar sistemáticamente tecnologías de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje.** Se espera que el docente use y desarrolle las tecnologías de información y comunicación que pone a disposición de docentes y estudiantes como servicio a la enseñanza aprendizaje y, particularmente, de recursos de diversa naturaleza con los que la institución cuenta para apoyar el perfeccionamiento de las competencias a desarrollar.

• **Orientar las evaluaciones hacia el logro de competencias.** El docente tenderá a diseñar sistemas evaluativos coherentes con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, de forma tal que el estudiante identifique claramente lo que se espera que aprenda, que de sentido a lo que debe aprender, que le proporcione una visión sobre sus progresos, que pueda compartir estos con otros, y que conozca los niveles de logro que va alcanzando durante su trayectoria de formación. El docente, de esta manera, deberá realizar evaluaciones de diferentes tipos en momentos claves de la trayectoria, por

ejemplo: conocer niveles de entrada (diagnósticas), estado de avance del proceso (formativas) y de finalización (sumativas) o de verificación de logros comprometidos. Así mismo el docente deberá estimular la coevaluación y la autoevaluación en sus estudiantes.

• **Realizar la gestión correspondiente a la docencia que imparte.** En el contexto de la formación de competencias (deben ser atendidos todos loselementos que influyen o aportan a su desarrollo) el docente enmarca su quehacer en un marco operativo general constituido por el calendario académico institucional, estando obligado a cumplir cabalmente con éste, y muy particularmente, con las fechas establecidas para la gestión docente.

• **Comprometerse con el modelo educativo institucional y la escuela donde imparte docencia.** Es condición necesaria para que la institución logre calidad en sus procesos de formación que cada docente conozca y se apropie del modelo educativo institucional, y que tenga una participación en los procesos e instancias formales que contribuyen a la mejora constante del currículo y la formación del educando.

• **Contribuir a que sus estudiantes se comprometan con su aprendizaje.** Esto supone generar acciones que permitan que el estudiante se responsabilice de su proceso de aprendizaje, como protagonista y beneficiario final del mismo.

• **Actualizarse tanto en su disciplina como en el ámbito de la docencia.** Realicen actividades de perfeccionamiento o actualización, renovación e innovación no solo en su disciplina, sino que, muy especialmente, en sus prácticas pedagógicas. Por lo tanto, su participación en redes disciplinario - docentes para dialogar, compartir experiencias pedagógicas y desarrollar distintas competencias docentes son altamente deseables.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

• **Actuar éticamente en el desempeño de la docencia.** Actuar éticamente en su actividad docente en la institución incluye el cumplimiento irrestricto de normas, plazos y calendario académico y otras normas, criterios y directrices de gestión docente institucional, además de la evidente actitud de respeto hacia todos los miembros de la comunidad.

Tobón, S. “Yo creo que los cambios en la sociedad siempre han existido, sólo que hoy son más rápidos por mayores facilidades en la comunicación entre las personas. Las competencias son esenciales para generar y gestionar los procesos de cambio, como también para abordar los momentos de estabilidad. Creo que hay que buscar que las instituciones educativas preparen a las personas tanto para los momentos de estabilidad como para generar y administrar el cambio”.

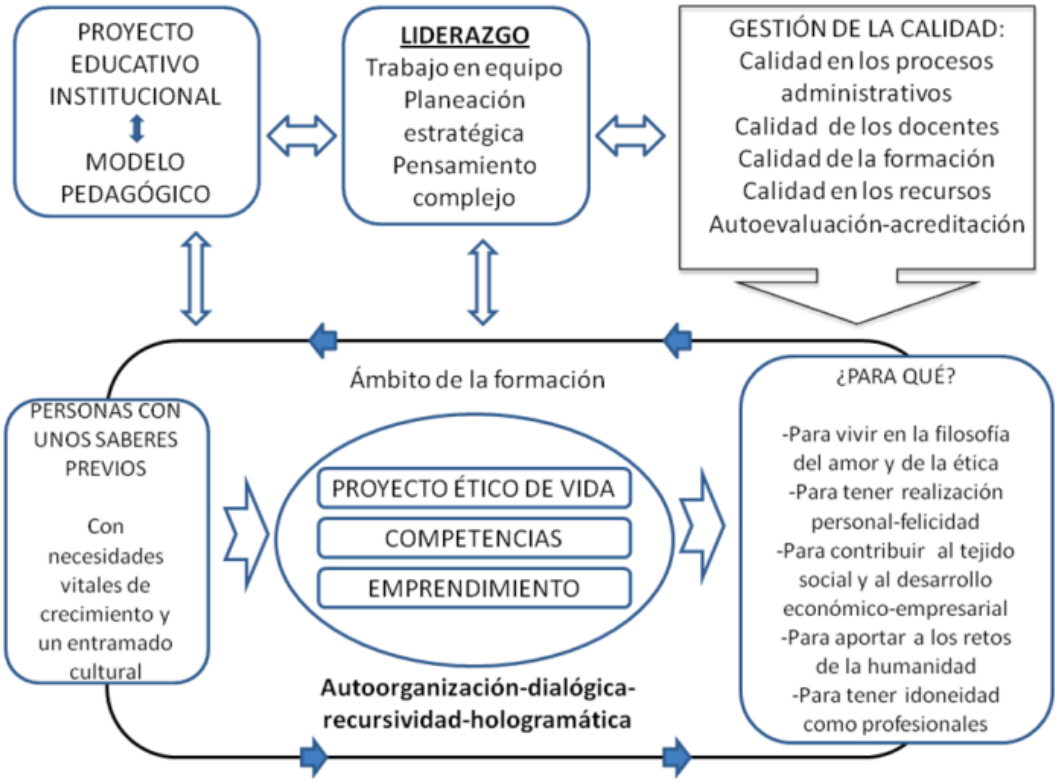
Diseño curricular desde el enfoque complejo

hay diversos enfoques para diseñar el currículum por competencias. Cada enfoque tiene unos determinados énfasis en la metodología del diseño curricular como puede observarse en Tobón (2008). En la práctica hay que decir, sin embargo, que no existen enfoques puros, que los límites son difusos y que muchas veces en los procesos de diseño curricular se tienen en cuenta contribuciones de varios enfoques.

1.- Desde el enfoque complejo, el diseño curricular consiste en construir de forma participativa y con liderazgo el currículum como un macro proyecto formativo autoorganizativo que busca formar seres humanos integrales con un claro proyecto ético de vida y espíritu emprendedor global, lo cual se debe reflejar en poseer las competencias necesarias para la realización personal, el afianzamiento del tejido social y el futuro desempeño profesional considerando el desarrollo sostenible y el cuidado del ambiente ecológico (Tobón, 2007).

El fin del diseño curricular por competencias desde el enfoque complejo es generar en una institución educativa un claro liderazgo y trabajo en equipo que gestione con calidad el aprendizaje, con base en un proyecto educativo institucional compartido por toda la comunidad educativa, con estrategias de impacto que promuevan la formación integral de los estudiantes (finalidad), y dentro de ésta el desarrollo y fortalecimiento del proyecto ético de vida, el compromiso con los retos de la humanidad, la vocación investigadora y la idoneidad profesional mediante competencias genéricas y específicas.

Tabla 2 Curriculum desde el enfoque complejo



La educación por competencias debe dar sentido a los aprendizajes al basarse en la resolución de problemas o proyectos y acercan al estudiante a la realidad en la que debe actuar. Debe hacer a los estudiantes más eficaces al permitir que se distinga entre lo que es esencial y al establecer nexos entre los conceptos. Debe inducir a la adquisición de aprendizajes ulteriores ya que los estudiantes deben poseer estrategias que les permitan

gestionar nuevos aprendizajes y suplir la obsolescencia de los saberes adquiridos en su entrenamiento.

Área Formación basada en el liderazgo Pedagógico

Liderazgo Educativo

El liderazgo pedagógico, sobre la base de una buena gestión curricular, busca fortalecer, mejorar el desempeño del docente, constituyendo comunidades de docentes buscadores de los aprendizajes requeridos, gracias al acompañamiento, el monitoreo y la evaluación pertinente, sobre la formación pedagógica y didáctica, cuyas estrategias respalden los estilos y los ritmos de los aprendizajes. En una frase, busca la “mejora de los aprendizajes” (Fernández, 2018).

Son necesarios los planes de acción, los cuales mejorarán los liderazgos pedagógicos de los docentes, fortaleciendo de esta manera los procesos de enseñanza y aprendizaje, dejando entre los alumnos el desarrollo de las competencias esperadas. Son requeridas las estrategias pedagógicas (Cortéz, 2018). Los directores desempeña una función, cuyo rol es el liderazgo pedagógico, quien fortalece las competencias de los docentes, facilitándoles el uso estrategias pedagógicas innovadoras, también crea las condiciones favorables para el trabajo docente orientado a lograr los aprendizajes, mediante los medios, los materiales y los recursos pertinentes (Villegas, 2018).

La gestión, dirección educacional escolar, junto al liderazgo pedagógico y las buenas prácticas; constituyen elementos sustantivos de la calidad del desempeño de los establecimientos educacionales (Bolivar A. , 2010). Su importancia aumenta en la medida en que se espera cada vez más que éstos desarrollen su autonomía y asuman su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje de sus estudiantes.

Se entiende que los buenos resultados en una institución educativa, dependen de la buena administración y de las competencias de liderazgo que tengan los directivos (Morin, 1999).

Según afirma Fundación Chile en el libro ¿Cómo liderar nuestras escuelas? “el liderazgo directivo y mejor educación van de la mano” (Leithwood K. , 2009), porque quien dirige una institución le da identidad y la fortalece, manteniendo comprometida a la comunidad educativa con el proceso enseñanza aprendizaje, logrando que la educación que se imparte sea de calidad (Fundación Chile, 2009). Es en este aspecto en que la educación chilena requiere urgentemente un poderoso impulso de liderazgo en sus directivos si se quiere dar un salto en los resultados de aprendizaje de los alumnos (RINACE, 2012). Es por ello, que un director con liderazgo pedagógico debe apoyar y potenciar a sus docentes y estudiantes, escuchando sus necesidades, brindándole herramientas académicas y resolviendo de manera eficiente las dificultades, actuando como mediador y no como alguien que impone sus ideas sobre los demás.

José Weinstein Cayuela menciona que “para avanzar en las políticas educacionales y en la acción de sostenedores, universidades y ministerio, las preguntas que persisten debieran ser las siguientes: ¿cómo mejorar la dirección escolar? ¿Cómo lograr atraer y retener a los mejores candidatos en la difícil posición directiva? ¿Qué modos de organización conviene darles a los equipos directivos?” (Weinstein Cayuela, 2009).

Ante estas preguntas es evidente que nuestro sistema educacional debe dar rápidos pasos en esta asignatura pendiente, en especial en el sistema público. En definitiva, el conjunto de prácticas que se deben llevar a cabo dentro de un establecimiento educacional, para la ejecución de líderes pedagógicos que dirijan su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema apoyen el aprendizaje de los estudiantes.

A continuación se definen algunos conceptos claves que forman los elementos teóricos base que son necesarios identificar, para poder entender mejor las características del liderazgo que debe existir por parte de los directivos el establecimientos y sus docentes para liderar el proceso enseñanza aprendizajes en sus respectivas comunidades educativas.

Conceptualización

Leithwood y Riehl (2009, p. 20) definen el liderazgo pedagógico como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela".

Como lo menciona Leithwood: “El liderazgo consiste en dotar de un “norte” a la organización y tener la capacidad de guiarla en esa dirección” (Leithwood c. p., 2012). La afirmación que realiza Leithwood menciona que existen estrategias para construir eficacia y estrategias para el cambio de contexto, concretándolo dentro del rediseño de la organización, donde los líderes educativos exitosos en diferentes realidades sociales desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes, fortaleciendo la cultura escolar a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y proporcionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.

El liderazgo transforma la realidad, es efectivo, necesario para la organización, la planificación y la participación, “influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (Arellano y Zapata en Férnandez y Martín, 2014).

El liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de

supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación y superación docente (Rodríguez, 2011. En Jiménez, 2017).

Es una disciplina, cuyo líder revela “compromiso consigo mismo” y “ejerce una influencia especial” sobre las personas, quienes son lideradas (Hurtado, 2017).

El liderazgo pedagógico es el proceso por el cual el director influye sobre los aprendizajes de los estudiantes creando entornos de aprendizajes para los maestros, monitoreándolos constantemente, motivándolos y orientándolos sobre estrategias de mejora en su práctica pedagógica, de esta manera contribuirá a mejorar su desempeño y por ende se elevará el rendimiento de los estudiantes (Saavedra, 2018).

Se puede alcanzar una sólida cultura escolar que agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela (Bolivar A. , 2010).

Líderes

Los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, orientando los cambios estructurales hacia los establecimientos de condiciones positivas para los procesos de enseñanza aprendizaje. Al mismo tiempo los líderes deben ir construyendo procesos colaborativos para aumentar el rendimiento de la escuela, brindándole al equipo educativo oportunidades para la participación en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial (CPEIP, 2005).

A pesar de que los buenos líderes se adaptan a las características propias de sus organizaciones, siendo flexibles, hay circunstancias específicas en las que deben operar para construir a partir de ellas un conjunto de prácticas de liderazgo exitosas para ser aplicadas dentro de la institución educativa; en este sentido, surge la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo en vista de las tendencias

y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales. (CPEIP, 2015). Esta participación brinda la certeza al equipo educativo para que pueda moldear el contexto organizacional para satisfacer sus propias necesidades, relacionadas con el cumplimiento de determinadas metas, influyendo y apoyando en el proceso para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes y posean la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover y evaluar al grupo o equipo de trabajo, para la obtención de resultados eficaces y eficientes (Anne, 2003).

Impulsar y promover modelos de hacer que sean acordes con los nuevos planteamientos, los que refieren a que en un buen líder debe primar el pensamiento estratégico, el liderazgo sobre la mera gestión y el analizar y aprender constantemente de la práctica, referentes propios de un directivo como agente de cambio, donde propicie deliberadamente o mediante su comportamiento, cambios en lo social o en el comportamiento de los individuos, caracterizándose porque es quien tiene el valor de asumir un riesgo y de abrirse a nuevas ideas. (Gairín, 2009).

Las características fundamentales de un líder son ser autocrítico y crítico, es decir, debe tener la capacidad de evaluarse a sí mismo y sopesar distintos argumentos o posiciones para tomar decisiones correctas. El líder también es un agente motivador dentro de la institución educacional, para propiciar cambios que repercutirán en la sociedad, estar informado de diversas teorías en las diferentes asignaturas relacionados con la educación y estar dispuesto a innovar, sentirse parte de un proyecto educativo institucional, implicarse en la formación moral de los alumnos o gestionar la búsqueda de recursos, entre otros. Para dar cumplimiento a lo anteriormente mencionado, es necesario que un líder deba crear relaciones afectivas, armónicas, empáticas y empoderadas de su cargo (Gairín, 2009).

En consecuencia, frente a lo expuesto por Gairín, es propicio que un líder logre crear una nueva mentalidad, una nueva cultura, en la gestión educativa de su colegio o establecimiento educacional, en este sentido, el liderazgo escolar es un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (CPEIP, 2015).

Liderazgo Pedagógico

Cuando hablamos de liderazgo pedagógico, se distinguen tensiones en su abordaje conceptual. Existe consenso en el sentido que se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración (Gajardo y Ulloa, 2016).

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (Ord et al., 2013).

Se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013; en Ord et al., 2013). En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo

en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010a, 2010b; Ord et al., 2013).

Se ha considerado que la etiqueta liderazgo pedagógico puede ser homologable en cuanto comparten dicho foco (Bolivar, 2010; Bolívar, López, & Murillo, 2013), ya sea de forma directa o indirecta (Bendikson, Robinson, & Hattie, 2012). El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje (Bendikson et al., 2012).

Por su parte, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar, establece una vinculación más directa con el concepto de Liderazgo Pedagógico. Constituye un marco que define los conocimientos, competencias y prácticas para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile y tiene como objetivo “orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada” (MINEDUC, 2015:16). A diferencia de su versión anterior, incorpora el concepto de práctica y establece que una de esas dimensiones es “Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje” (MINEDUC, 2015:24). La descripción de esta práctica plantea que los equipos directivos ponen énfasis en asegurar la calidad de la implementación curricular, fortalecer las prácticas de enseñanza y con foco en el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2015).

Según Murillo, “El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro

y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula" (Murillo, 2006).

Para Robinson, citado por Bonifaz, cuando se habla de liderazgo educativo o pedagógico, se hace referencia a "aquel liderazgo que influye o lleva a otros a realizar cosas que se espera ayuden a mejorar los resultados de los aprendizajes de los alumnos" (Robinson c. p., 2012).

Para el autor, el factor crucial de una escuela efectiva es el líder pedagógico, quien está centrado en el logro de aprendizaje de todos sus alumnos, y mantiene comprometida y energizada a toda la comunidad educativa (alumnos, docentes, apoderados, asistentes, administrativos) en pos de ese objetivo (Bonifaz, 2012). Podemos concluir que la comunidad educativa en su conjunto anhela el desarrollo integral de los alumnos(as), lo que comprende los cuatro pilares de la educación que son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

El liderazgo pedagógico, conforme a lo planteado anteriormente debe ser capaz de mantener una buena gestión, pues mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico (Bolivar, 1997).

Según Violeta Arancibia "uno de los aspectos claves que se pueden considerar dentro del Liderazgo pedagógico es la influencia indirecta que el director tiene sobre el trabajo que realizan los docentes" (Arancibia, 2012).

Mencionado lo anteriormente, el director influye en la medida que motive a su cuerpo docente, reconociendo y valorando su labor, confiando en sus habilidades y competencias, propiciando un ambiente laboral grato y cordial, lo que se traducirá en una mayor eficiencia y compromiso de los docentes con la institución (CPEIP, 2005).

Al respecto el centro de estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) contempla, al igual que Violeta Arancibia, cuatro categorías que engloban las prácticas claves para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo dentro de los establecimientos. Estas categorías son:

- **Establecer Direcciones:** Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del equipo y los incentive a perseguir sus propias metas.
- **Rediseñar la Organización:** Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- **Desarrollar Personas:** Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
- **Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela:** a través de los diferentes estamentos de la institución, especialmente la unidad técnica pedagógica, se gestiona la instrucción llevando a cabo el trabajo: evaluando, supervisando y coordinando el currículo. Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del año 2015, establece que el liderazgo debe ser ejercido en base a competencias que son personales de cada director, entonces entendemos competencia como una capacidad movilizada, en que se distinguen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas a un desempeño

efectivo. Las competencias incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal) (CPEIP, 2015).

Se establece un cuadro entre competencias y prácticas que lo resume de la manera siguiente: una arraigada en el objetivismo, práctica explícitamente construccionista; una competencia de análisis a nivel individual, práctica intrínsecamente relacional y colectiva. Una competencia cuantificable y medible, práctica discursiva, en base a un relato de propósito común. Una competencia independiente de las relaciones y el contexto, práctica situada y socialmente definida. Una competencia predomina la racionalidad en la descripción, práctica privilegia la experiencia del día a día; una competencia supone el predominio del intelecto, práctica incorpora al análisis racional de las sensaciones y la emoción (CPEIP, 2015).

El siguiente cuadro resume estas cuatro dimensiones y las prácticas asociadas a cada una de ellas.

Tabla 3 dimensiones y Prácticas Claves para un Liderazgo Efectivo

Categorías	Prácticas	Definición
1.-Establecer direcciones	a-Visión (construcción de una visión compartida)	a-Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica, establecer valores centrales y alinear al equipo de trabajo y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.

	b-Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	b-Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	c-Altas expectativas	c-Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas.

Categorías	Prácticas	Definición
2.-Rediseñar la Organización	a-Construir una cultura colaborativa	a-Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo.
	b-Estructurar una organización que facilite el trabajo.	b-Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para

		profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	c-Crear una relación productiva con la familia y comunidad.	c-Cambiar una mirada que mire exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	d-Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	d-Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).

Categorías	**Prácticas**	**Definición**
Desarrollar Personas	a-Atención y apoyo individual a los docentes	a-Proveer oportunidades de autorrealización y desarrollo moral para cada seguidor. Así se comunica el respeto del líder por sus colegas y su preocupación por sus sentimientos y necesidades personales.

	UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES	
	b-Atención y apoyo intelectual	b-Incluye comportamientos tales como incentivar la toma de riesgos intelectuales, re-examinar los supuestos, mirar el propio trabajo desde diferentes perspectivas y mirar nuevas formas de llevarlo a cabo. Es decir, ayudar a los colegas a apreciar, ponderar y descubrir aquello que de otra forma no hubiese sido capaz de distinguir.
	c-Modelamiento o modelización (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	c-Liderar con el ejemplo, mostrando transparencia en la toma de decisiones, optimismo, confianza, resiliencia y consistencia entre palabras y hechos: Adecuar las propias prácticas a los valores centrales de la organización, de manera visible para el colegio.

Categorías	**Prácticas**	**Definición**
4.-Gestionar la instrucción (Enseñanza y aprendizaje) en la escuela	a-Dotación de personal.	a-Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
	b- Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación).	b-Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, así como también, proveer

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

		los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	c-Monitoreo (de las prácticas).Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, así como también, proveer los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable de los docentes y de los aprendizajes).	c-Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	d-Evitar distracción del equipo de trabajo de lo que no es el centro de su trabajo	d-Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al equipo de trabajo a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.

FUENTE: Elaboración adaptada del Centro de estudios de Políticas y Prácticas en educación (CEPPE) en base a (Leithwood, E. A., 2006).

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Prácticas Eficaces del Liderazgo

Los equipos directivos crean condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos.

Viviane Robinson, Margie Hohepa y Claire Lloyd,han establecido a partir de sus diversos estudios cinco dimensiones de prácticas eficaces del liderazgo en la mejora de los resultados, que se expresan de la siguiente manera (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009):

1- **Establecimiento de metas y expectativas:** Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar al personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
2- **Obtención y asignación de recursos de manera estratégica**: Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
3- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo:** Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionar feedback formativos y sumativos a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
4- **Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado:** Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor experticia en liderazgo implica mayor influencia.
5- **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo:** Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con

un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Ahora bien, si este Liderazgo es llevado a la escuela, nos encontraremos con un enfoque distinto, con un objetivo que siempre busca alcanzar el aprendizaje de todos los estudiantes; denominándosele entonces: liderazgo educativo, en donde la influencia mencionada en los párrafos anteriores, se contextualiza en la escuela propiamente tal, en donde, los principales personajes encargados de influir en la comunidad escolar serán aquellos que lideran la escuela, que en el caso de Chile puede ser el director propiamente tal o el equipo directivo de un establecimiento, tal como lo mencionan Horn y Marfán, (2010).

Resumiendo el liderazgo educativo se refiere solo a las funciones de los líderes de los colegios (Martinez & Ibarrola, 2015).

Con respecto al nacimiento del liderazgo educativo, es menester volver a retomar el Informe Coleman, cuya conclusión más destacada, la cual marcó y movilizó a los catedráticos de la educación, es sobre que las escuelas no importaban. Frente a lo sentenciado, las investigaciones comenzaron a centrarse en identificar los agentes que influían directamente en el aprendizaje de los estudiantes y reducían sus condiciones iniciales, descubriendo entonces que los docentes y sus prácticas son la influencia directa más relevante en el aprendizaje de los estudiantes, pero además descubren que existe otro agente que también afecta en el aprendizaje los estudiantes, pero indirectamente: los líderes escolares (Leithwood, 2009).

Lo anterior se comienza a reafirmar a partir de los diferentes estudios, con naturalezas metodológicas, muestras o variables distintas: estudio cualitativos y cuantitativos. Los primeros trabajan con escuelas con resultados bajo y sobre lo normal, dando cuenta que

el liderazgo genera efectos considerables en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, 2009).

Por otro lado, los estudios cuantitativos, comienzan a ver la relación existente en diversos establecimientos (ubicación, escuela, aula), pero a través de aspectos organizacionales de la escuela (cultura de la comunidad escolar) y el desempeño escolar, hablando indirectamente del liderazgo escolar, puesto que son las condiciones en las cuales influyen los líderes, evidenciando nuevamente que el liderazgo actúa de manera indirecta en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, 2009).

En efecto, según Edmonds (1079), Weber fue uno de los primeros autores en contribuir sobre el fuerte liderazgo que ejercían los directores de escuelas efectivas, resultado que es corroborado posteriormente por Hemphill y Gross & Herriott en (Bossert, Dwyer, Rowan & Lee, 1982), quienes también manifestaron el fuerte liderazgo que ejercían los directores de las escuelas efectivas, porque no sólo conocían todas las necesidades de las escuelas, sino que también sabían cómo solucionarlas. Por lo tanto, luego de corroborar en reiteradas ocasiones que el liderazgo educativo sí influía en el aprendizaje de los estudiantes pero de una forma indirecta, también era necesario saber cuánta variación representa para determinar esta influencia y en el 1996, Creemers & Reetzigt, además de Townsend, 2001, determinan, a través de estudios cuantitativos, que el liderazgo explica la efectividad escolar en un 3 a un 5 porciento, lo que representa entre un 10 a 20 porciento de la variación total (en Leithwood, 2009).

En los años 80 comienzan las investigaciones que buscan identificar un modelo de liderazgo a partir de las escuelas efectivas, naciendo así, según Hallinger (2003), el liderazgo instruccional o también conocido como pedagógico. Este tipo de liderazgo está centrado en el director, cuyas características son su liderazgo fuerte y directo, centrado en el currículum y la enseñanza; orientando el logro de los objetivos, por medio de su

experticia y carisma, influyendo y motivando a la comunidad para lograr un clima positivo de aprendizaje (Hallinger, 2005).

Por otro lado, Robinson, Hohepa & Lloyd, avanzan en esta definición anterior y en el 2007, centra sus investigaciones en las dimensiones en que el liderazgo causa mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes, buscando explicar por qué ocurre esto. Las conclusiones del estudio establecen que 5 son las dimensiones en las que el liderazgo influencia: Establecimiento de las metas y expectativas; manejo estratégicos de recursos; planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum; promover y participar en el aprendizaje de los profesores *y desarrollo* personal, además de asegurar un ambiente ordenado y apoyador.

En el 1990, Leithwood & Jantzi realizan un estudio a escuelas de culturas colaborativas, puesto que se asocia el logro de las metas a la implementación de esta cultura de trabajo. Los autores ya no se enfocan el director, sino que en el desarrollo de la organización (Hallinger, 2003), para esto es necesario un director con un liderazgo negociador, etiquetándolo como un liderazgo transformacional. Rojas (2012) define a este líder como un ser que busca que la institución educativa, se transforme, haciéndola participar de ciertas acciones (Rojas, 2012), desarrollando las capacidades y participación de los individuos en las metas de los establecimientos (Leithwood, 2009).

Bolivar (2010), explica que frente al aumento de las responsabilidades de los líderes educativos, este modelo hace que más personas, incluidas el director, realicen tareas propias de su responsabilidad, desarrollando así, competencias en cada individuo y trabajo colaborativo en la comunidad, con el fin de que la organización funcione bien y logre los resultados planteados. Spillane lo ve como un trato negociador entre el líder de la escuela y los otros lideres escolares, en efecto, él sostiene que no hay que intencionar el liderazgo distribuido porque ya está inmerso en las escuelas, porque las personas se

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

complementan entre sí, de manera innata, ya sea con conocimientos, recursos, entre otras cosas (Spillane pillane, J; Halverson, R. & Diamond, J., 2001 en MacBeath, 2011).

Tabla 4 Impacto de las 5 Dimensiones de liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes

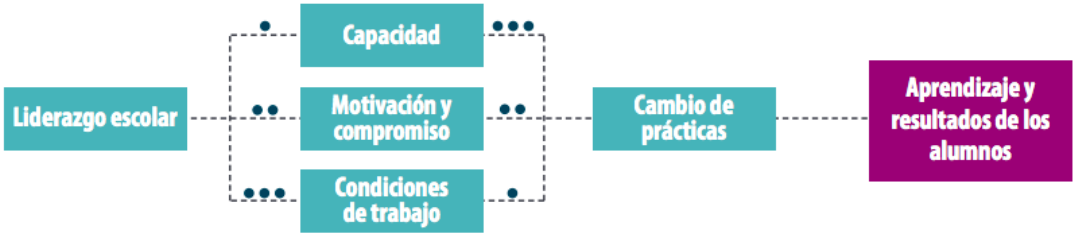


Fig. 1. Los efectos del liderazgo escolar en la capacidad del docente, su motivación y compromiso y sus creencias respecto a las condiciones de trabajo Clave: • = influencia débil; •• = influencia moderada; ••• =fuerte influencia

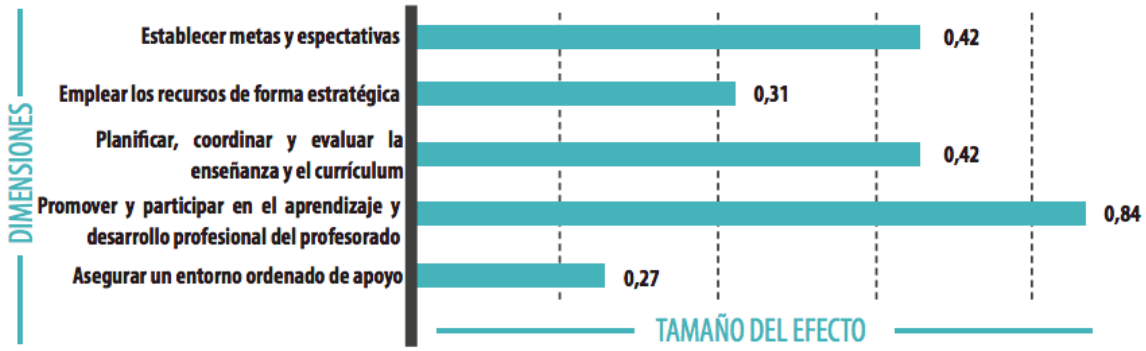


Fig. 2. El impacto de las cinco dimensiones de liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes (Robinson et al., 2009)

En consecuencia, los líderes pedagógicos han de enfocar las metas y expectativas del establecimiento en los aprendizajes de los alumnos, hacer un seguimiento de las necesidades de desarrollo profesional de sus docentes y crear las estructuras, tiempos y espacios que permitan a los docentes colaborar (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010). De acuerdo con estas tareas y prácticas que deban desarrollar líderes instruccionalmente efectivos, se debe configurar la formación de directivos tanto en lo inicial como en servicio.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

El rol directivo en la gestión escolar

De acuerdo con la gestión del aprendizaje y la construcción de conocimientos en la escuela, el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un "provocador" de rupturas y un "contructor" de algunas certezas que puedan volver a ponerse en cuestión en otro momento. Para ello las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, en todas aquellas funciones centrales para que la escuela asegure una propuesta intencional de enseñanza y de aprendizaje, son claves. Una clave para definir la gestión curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del currÌculum como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan que deben hacer con los alumnos y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza.

En la escuela se trabaja con un currículum real, que retoma, integra y traduce, de manera variada y con diferentes matices, aspectos del currículum prescrito. En consecuencia, un currÌculum "funcionando"es un punto de partida sobre el cual puede, y debe, operar el director cuando desea sostener ciertos principios en torno a la enseñanza y el aprendizaje de áreas y disciplinas en su escuela.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área Formación basada en la Gestión Curricular

En el marco de la gestión pedagógica de los centros escolares, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar (Castro-Rubilar, 2005), lo que supone enfatizar en la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizajes por sobre aspectos administrativos-burocráticos propios del rol directivo.

Conceptualización

Para Jiménez (2016) la gestión del currículum es un proceso donde las escuelas tiene la oportunidad de definir qué y cómo aprenderán sus estudiantes, en consideración a sus contextos sociales, territoriales y culturales.

La gestión curricular implica una comprensión sistémica de las orientaciones de la política educativa y los propios proyectos educativos (Clarke y O'Donoghue, 2017; OCDE, 2019).

La gestión curricular es el "puente" entre los requerimientos de la política educativa y la realidad de los centros escolares (Cox, 2018).

Gestionar el currículum escolar requiere crear espacios sistemáticos de reflexión que permita a los actores educativos discutir las implicaciones entre el currículum prescrito y los procesos educativos que se implementan en las aulas (Marzano, Pickering & Heflebower, 2011; Nicoletti, 2016; Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009).

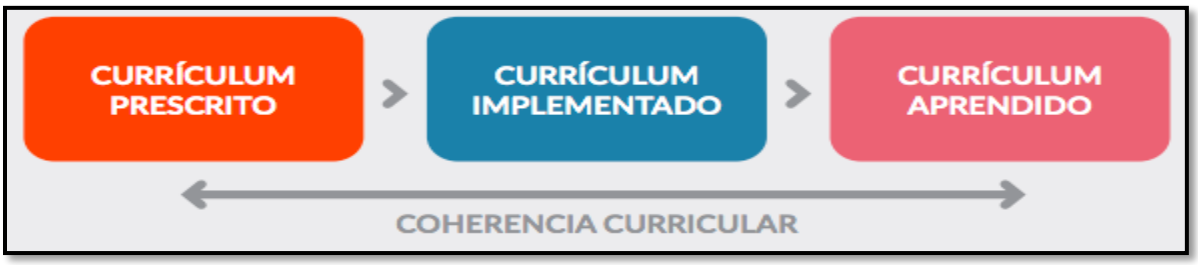
Una adecuada implementación del currículo y sus lineamientos requiere desarrollar prácticas como: planificar la enseñanza, observar clases y revisión de los materiales educativos, gestionar la evaluación de los aprendizajes, monitoreo de la cobertura

curricular y trabajo colaborativo entre los docentes, entre otros (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017).

Es un proceso que requiere contar con directrices para el trabajo pedagógico docente (Weinstein, 2009).

La gestión curricular es el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes (Volante et al. 2015).

Para asegurar una coherencia curricular, es clave el rol de los equipos directivos y las prácticas de liderazgo pedagógico para influenciar el aprendizaje de los estudiantes (Elmore, 2010; Leithwood y Jantzi, 2008; Robinson, 2007).



Dada la relevancia de los equipos directivos para avanzar hacia una efectiva gestión pedagógica de la escuela, el MINEDUC, a través del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) proponen un conjunto de prácticas directivas que sinérgicamente orientan la efectiva gestión del currículum.

Tabla 5 Prácticas de liderazgo Asociadas a la gestión del curriculum escolar

• 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.	• Coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.
• Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	• 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.	• Acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases
• Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	• Coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.
• 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.	• Gestionan la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

FUENTE: (MINEDUC 2014,2015)

En función de estas prácticas, el MINEDUC (2016) enfatiza en la necesidad de asegurar la “triada curricular”, es decir, la relación entre lo prescrito, lo implementado y lo aprendido por los estudiantes. Para ello, los equipos directivos y técnico-pedagógicos deben encargarse de definir política y procedimientos que faciliten el articular e institucionalizar la implementación del currículum en el aula, así como estrategias que permitan evaluar

estos procesos educativos en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y las características de los estudiantes y sus contextos.

Los énfasis del currÍculum escolar en el actual contexto

El discurso curricular, circunstanciado e impactado por los innumerables cambios se debate, hoy, entre la relevancia, rigor, cientificidad y racionalidad de lo que haya que enseñarse en las escuelas, y su sensibilidad al conocimiento vulgar, experiencial, cotidiano, de la calle. Al decir de Escudero (1999), se persigue, entonces, un currÌculum no solo centrado en el desarrollo del conocimiento y habilidades sino también en el desarrollo personal, social y actitudinal de los alumnos. De manera que los requerimientos son cada vez mayores pues se esta asumiendo la necesidad de una formación integral que involucre diferentes aspectos, que hasta ayer se omitían predominando con ello lo cognitivo como exclusiva preocupación del currículo. Lo anterior, conduce a considerar la reconversión de los profesores en relación con los alumnos y aquello sobre lo que han de trabajar (la cultura, el conocimiento, las relaciones, los valores, el aprender a pensar y desarrollar habilidades sobre resolver problemas). Estos dominios afectan fundamentalmente al núcleo básico de la profesión y al cometido social fundamentalmente encomendados a las instituciones educativas.

Para generar realizaciones efectivas del currÌculo se requiere de una política de desarrollo curricular, que potencie, reconozca, amplie y promueva mayores márgenes de reflexión y autonomía en los establecimientos educacionales, como condición importante para el desarrollo de las reformas y para la persecución de la calidad. Sin duda, que ello requiere de cambios estructurales, de gestión y funcionamiento para facilitar los procesos de cambio, es decir deben modificarse la cultura de la escuela como instituciones de servicio educativo que actúan en un mundo cambiante, socialmente heterogéneo y culturalmente diverso. Es decir, el currículum debe colocar en el centro de las

preocupaciones y las necesidades del sujeto que aprende en relación con los desafíos de la sociedad actual.

El proyecto curricular un instrumento de gestión del currículum

La gestión del currículum, en definitiva, vincula diversos dispositivos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, que cada día entran en relación con el mundo escolar. Estos van premunidos de sus propios saberes y se vinculan con el conocimiento, a través de la mediación y facilitación que hacen los profesores y profesoras en el acto pedagógico instituido. Es el currículum, desde su complejidad polisémica es el que se gestiona, provocando la reflexión y la decisión compartida acerca de la escuela, sujeto y sociedad que se disponen a construir, para ello se necesita contar con herramientas como el proyecto curricular de la escuela, que permita visualizar con claridad su realidad y proyectarse en sus legitimas aspiraciones.

En efecto, una forma de realización de la gestión curricular lo comprende el Proyecto Curricular, el que, a su vez, se inscribe en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI) herramienta de gestión y política institucional, es un instrumento de coherencia educativa, una guía abierta y flexible y un medio dinamizador de la acción educativa mediante el cual se concreta, de manera clara, el "deber ser" educacional establecido en el PEI. Debe elaborarse de acuerdo a la realidad de cada establecimiento, a las metas que se propone lograr con los alumnos.

En el contexto de la Jornada Escolar Completa (JEC), surge con más claridad la necesidad de institucionalizar el proyecto curricular, puesto que constituye un referente clave para el desarrollo del currículum, en coexistencia con el proyecto educativo institucional, de manera de articular la gestión de la micropolítica de la escuela en torno

a la enseñanza y los aprendizajes, como el desafío más relevante. En consecuencia, se requiere de directoras y directores, de equipos directivos, que no solo deben poseer un dominio fuerte en el campo del currículum escolar, sino ser capaces de asumir los desafíos como provocación y, al mismo tiempo, inducir a su propia comunidad en consecución de las tareas que demanda gestionar una institución con responsabilidad social, que genera aprendizajes significativos.

La gestión del currículum frente a la innovación y el cambio

No es posible gestionar el currículum promoviendo innovaciones consistentes y eficaces sin incidir clara y decididamente en algunas variables que tienen una importancia decisiva. Pues cuando se pretende innovar no se puede mantener invariable algún factor en medio de otros que se modifican constantemente Serafín Antúnez (1998).

En cuanto a las experiencias efectivas para la gestión curricular, la Agencia de la Calidad de la Educación (2019) destaca algunas prácticas que han favorecido el mejoramiento sostenido de escuelas chilenas.

Tabla 6 Prácticas efectivas de gestión curricular en escuelas Chilenas

Categoría	Prácticas Efectivas
Liderazgo pedagógico y distribuido centrado en el proceso de enseñanza aprendizaje	• Los establecimientos que han logrado sostener procesos de mejora establecen condiciones basales que posibilita el ejercicio del liderazgo distribuido enfatizan en el desarrollo de comunicación, desarrollo profesional al interior del centro educativo y el reconocimiento de la diversidad como principio educativo. • En cuanto al liderazgo pedagógico, los equipos directivos lideran la gestión curricular a través de estrategias como la mentoría docente, el acompañamiento pedagógico y

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	retroalimentación del desempeño en aula. • Las escuelas cuentan con una modalidad de “aulas abiertas”, lo que denota un amplio sentido de confianza.
Monitoreo de la cobertura curricular para la mejora de los aprendizajes	• Estas escuelas priorizan la revisión de las planificaciones de enseñanza, con el objetivo de verificar su adecuación a los Objetivos de Aprendizaje del currículum. • Se organiza un sistema de evaluación de aprendizajes, que incluye una planificación muy detallada del calendario de evaluaciones, el co-diseño y procesamiento de los instrumentos de evaluación, y la sistematización y análisis de resultados para la toma de decisiones conjuntas.
Estrategias de apoyo docente para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	• El acompañamiento en aula es una práctica que considera tres momentos fundamentales. El primero de ellos alude a la preparación de la enseñanza, donde el equipo directivo o pares docentes participan conjuntamente. El segundo corresponde a la observación del desempeño docente en aula, en función de criterios consensuados y compartidos, con foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje y la interacción pedagógica. El tercer momento, incluye la retroalimentación oportuna del desempeño, en función de diálogos pedagógicos y definición de acuerdos que son asumidos como responsabilidad compartida.
Estrategias para el logro de habilidades en los estudiantes	• Las escuelas que logran procesos de gestión curricular efectiva, diseñan e implementan estrategias pedagógicas basadas en actividades desafiantes, análisis de la información y retroalimentación para el logro de

	aprendizajes significativos en los estudiantes. • Los equipos docentes y directivos demuestran valoración por las capacidades de sus estudiantes y optimizan las condiciones para el logro de sus aprendizajes. • Los docentes utilizan sistemáticamente procesos de evaluación formativa que les permite adecuar sus prácticas y monitorean las actividades realizadas por los estudiantes. • El proceso de enseñanza implementado por los profesores está alineado con los programas oficiales y mantiene el foco en el desarrollo de habilidades de orden superior. En tal sentido, los docentes utilizan estrategias para que los alumnos practiquen sus habilidades de comprensión lectora, resolución de problemas y desarrollo de habilidades científicas.

FUENTE: Agencia de la Calidad de la educación (2019).

La gestión de los aprendizajes: Un núcleo del quehacer educativo

La gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en el seno de la institución escolar, involucrando en ello a estudiantes, docentes, directivos, principalmente. Reflexionar acerca de la enseñanza y el aprendizaje, implica, más allá de las diversas teorías que las sustentan, asumir rupturas y conflictos cognitivos, pero fundamentalmente tomar conciencia de lo que significa para la institución escolar

desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje que introduzca la responsabilidad de generar y potenciar aprendizajes significativos y relevantes en sus estudiantes.

Finalmente, la importancia de comprender que la gestión, diseño y el desarrollo curricular no son etapas separadas, sino más bien están conectadas y forman parte de un mismo proceso (MINEDUC, 2016). Es por ello, que la gestión del currículum implica que los actores educativos participen activamente en el diseño del proyecto curricuar, permitiendo plasmar los lineamientos de la política en aprendizajes profundos y acorde a los sellos plasmados en el Proyecto Educativo Institucional. Esto conlleva a asumir el mejoramiento escolar como una responsabilidad compartida, donde directivos y docentes son actores clave para la adecuada implementación de la política educativa, desde una comprensión amplia y comprensiva del currículum.

Área Gestión de recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

Políticas Educacionales

Las Políticas Educacionales en la última década han apuntado a fortalecer la calidad y la equidad en la educación. Distintas iniciativas que inicialmente tenían carácter de proyecto y/o programa, han ido conformando una institucionalidad regida por un cuerpo legal que busca justamente potenciar estos dos pilares de la educación en Chile (Ahumada, López, Sisto, 2012). Así, el Marco para la Buena Enseñanza, el Marco para

la Buena Dirección, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son, entre otros, instrumentos elaborados por el Ministerio de Educación que han ayudado a reconocer los factores relevantes que incidirían en la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Existen políticas que aseguran de mejor manera el uso efectivo de los recursos escolares con el fin de mejorar el desempeño de los y las estudiantes. Lo mencionado anteriormente se concentra en cuatro conceptos claves:
Gobernanza en el uso de los recursos de establecimientos escolares; Nivel de recursos, fuentes de ingreso, vínculos a la gobernanza de establecimientos, planificación del uso de recursos, implementación de políticas.

Distribución de los recursos; Tipos de recursos, niveles y sectores de educación, niveles de administración, establecimientos, grupos específicos de estudiantes, recursos docentes, recursos de liderazgo escolar, infraestructura y material escolar.

I) Utilización de los recursos; Necesidades de los y las estudiantes, tiempo de aprendizaje, asignación de recursos desde profesores, profesoras, directores y directoras a los y las estudiantes, ambiente de aprendizaje y enseñanza, uso de instalaciones, organización y gobernanza escolar.

II) Gestión de los recursos; Desarrollo de capacidades para la gestión de recursos, monitoreo del uso de recursos, transparencia e informes de reporte, incentivos para la eficiencia.

Los impactos del liderazgo usualmente son más significativos en establecimientos que atienden a poblaciones con mayor vulnerabilidad (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). En el plano nacional, surge el año 2005 el Marco para la Buena Dirección (MBD), iniciativa ministerial que determina las competencias profesionales que deben poseer los directivos estableciendo criterios y descriptores en los ámbitos de Gestión del

Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos en los establecimientos educativos.

A su vez, dentro de esta política orientada hacia la calidad y equidad en la educación, se aprueba el año 2008 la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248). Esta ley (desde ahora Ley SEP) es una de las iniciativas más 7 actuales e importantes de la reforma Educacional Chilena (Escobar, Lorca & Tordecilla, 2012), y tiene por objetivo central mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos del Sistema Municipal y Municipal-Subvencionado a través de un subsidio o monto adicional de recursos destinado a los estudiantes que son identificados como prioritarios en términos de vulnerabilidad socioeconómica (MINEDUC, 2013).

La implementación de esta ley ha traído consigo la necesidad de que cada establecimiento educativo, para mejorar la calidad de la educación que imparte, elabore e implemente un Plan de Mejoramiento Educativo (desde ahora PME) que aborde acciones en las áreas de gestión ya mencionadas: Currículum, Liderazgo, Convivencia y Recursos. En cuanto a este último punto, a partir del MBD (2005), es posible entender la Gestión de Recursos como “los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo” (MINEDUC, 2005a, p.11). Así mismo, las orientaciones técnicas para la elaboración del PME establece que esta área se comprende por “todas aquellas prácticas que el establecimiento educacional requiere implementar, para apoyar el desarrollo profesional, la organización y la optimización del uso de los recursos educativos, en beneficio de los aprendizajes” (MINEDUC, 2012, p. 39).

La ley SEP ha impactado en el manejo de recursos de diversos centros educativos, ya que ésta tiene como consecuencia un ingreso sustancial en los recursos que recibe el establecimiento (Ahumada, 2010). Si bien las políticas públicas en relación a la gestión

de recursos han avanzado a pasos agigantados en los últimos años, las escuelas aún no manejan éstos directamente, y se ha evidenciado una distancia entre las necesidades de los establecimientos y las prioridades de los sostenedores (CEPPE, 2010). Es por esto, que no se puede desconocer la gestión propia de cada establecimiento por generar recursos que son destinados a actividades de diversa índole según las necesidades detectadas por los distintos estamentos. De acuerdo a lo mencionado, accederá a la ley SEP el sostenedor que postule a la ley voluntariamente y firme el convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa (MINEDUC, 2013), con el cual se compromete a alcanzar determinados logros institucionales, los cuales se contemplan dentro de la elaboración del PME. Este plan se estructura sobre las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y Resultados (MINEDUC, 2012). Mencionado lo anteriormente, la duración del convenio firmado una vez adscrito a la Ley SEP, abarcará un promedio de cuatro años y compromete a las escuelas a cumplir con el PME. Finalmente, dicho plan requiere que se presente anualmente a la Superintendencia de Educación una rendición de cuenta pública referente al uso de los recursos asignados y a la comunidad escolar un informe relativo al uso de los recursos percibidos por concepto de subvención escolar (MINEDUC, 2013).

La ley SEP propone en el área de gestión de recursos acciones como: políticas de perfeccionamiento para los docentes del establecimiento (con el objetivo de fortalecer las áreas del currículo en que los estudiantes han obtenido resultados educativos insatisfactorios); diseño e implementación de sistemas de evaluación complementarios; incentivos al desempeño de los equipos directivos, docentes y otros funcionarios del establecimiento; fortalecimiento de los instrumentos de apoyo a la actividad educativa: tales como biblioteca escolar, computadores, internet, talleres, sistemas de fotocopia y materiales educativos; entre otros (Ley N°.20.248/2008). Los recursos entregados mediante esta subvención sólo pueden ser utilizados en actividades que pertenezcan a las cuatro áreas de gestión y estén especificadas en el PME.

Cabe destacar, que el director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales. La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. Cuando el proyecto educativo requiere recursos adicionales, es deseable que el director sea capaz de gestionar la obtención de recursos suplementarios, formando redes de colaboración y difusión con el entorno del establecimiento educativo. En ese sentido, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento. (MINEDUC, 2005a, p. 19).

En efecto, establecer un sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento con el fin de sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores; informar a estudiantes, padres y apoderados, personal y sostenedor acerca de las necesidades y proyectos del establecimiento; y finalmente, obtener recursos adicionales humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza – aprendizaje (MINEDUC, 2005a).

Por consiguiente, generar las condiciones para que en la escuela se logren aprendizajes de calidad, contando entre ellas las características del liderazgo del director, el clima escolar y el manejo de la sala de clases (Brunner 2003). Asimismo, el Marco para la Buena Dirección (2005) enfatiza que la efectividad de los establecimientos educacionales se basa en la capacidad de gestión de todo el equipo que dirige la escuela y que el director debe promover “una cultura de liderazgo directivo, participativo y democrático”. Las dimensiones de dicho marco: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión del Clima Organizacional y Convivencia y Gestión de los Recursos (humanos y materiales) dan cuenta de los énfasis que la dirección escolar debería hacer en el trabajo en la escuela.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Conceptualización

Para Hitt (2006, Pág. 8), gestión de recursos es “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Gestión de recursos financieros y administrativos, son políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos (MINEDUC).

Se entiende por gestión de recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

Para Davis y Werther (1991), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones.

Smith, (2007) opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

Recursos humanos, son 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 (MINEDUC).

Gestión educativa, conjunto de procesos que conllevan a tomar decisiones y acciones que permitan llevar a cabo la realización de actividades pedagógicas efectivas, así como el seguimiento y evaluación de las mismas (Botero, 2009).

Es importante destacar el rol que adquiere el equipo directivo en el surgimiento y mantención de las prácticas de liderazgo en la gestión de recursos, en donde el estilo de dirección impacta directamente en los actores que se encuentran involucrados en la realización de éstas y en la innovación a la hora de proponer e impulsar nuevas acciones.

Gestión de recursos humanos

Gestionar los recursos humanos en la escuela es lograr que muchos factores, desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los procesos evaluativos, la capacitación, el desarrollo del itinerario de carrera y todo el ciclo de la gestión de personas, confluya para que los profesores desarrollen identidad con la escuela, encuentren sentido en su trabajo, se sientan motivados para lograr que todos sus alumnos aprendan, sientan satisfacción personal con sus logros profesionales y también reciban el reconocimiento de pares, directivos, estudiantes y apoderados.

Es una tarea desafiante, a veces difícil, pero siempre gratificante, pues lo que se haga para que los profesores trabajen en un clima organizacional positivo afecta directamente a sus estudiantes. Es una mirada desde la perspectiva de cómo los directivos pueden

establecer políticas de cuidado y apoyo de los maestros, de acompañamiento en las diferentes etapas de la vida docente. Cuando el profesor cuenta con poca experiencia laboral lo que necesita de sus superiores es supervisión y apoyo sostenidos; cuando es experto o senior necesita sentir que su experiencia es necesaria y útil, sentir que al traspasarla a otros que comienzan su carrera, él o ella trasciende y su trabajo docente adquiere un nuevo sentido. En definitiva, la gestión de personas en la escuela debe ser una experiencia integradora para todos aquellos que han entregado su vida y depositado sus sueños en la escuela.

Finalmente considerar que las temáticas referidas a la formación inicial docente, el inicio de la carrera docente y directiva, y la contratación y despidos son introducidas en la dimensión de distribución de recursos. Por otra parte, la organización del liderazgo escolar (referida a la distribución del liderazgo escolar, la organización del trabajo y la estructura de la carrera directiva) y la asignación de recursos docentes para los y las estudiantes (relacionadas con el tamaño de la clase, el uso del tiempo del o de la docente, la estructura de la carrera docente, y el personal de apoyo en las aulas) son abordados desde la utilización de recursos.

Gestión de recursos financieros y administrativos

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

El material difundido por el ministerio para la elaboración del PME, en su dimensión “Gestión de Recursos Financieros y Administración”, establece como una de sus prácticas: “el establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo” (MINEDUC, 2012, p. 54). Vale decir, se aprecia desde la política pública que lo que

podría denominarse “generación de redes” y es identificado como un factor de relevancia para una gestión educacional de calidad.

Gestión de recursos educativos

LLevar a cabo una educación de calidad a través de recursos educativos no es una tarea sencilla que garantice la obtención de unos buenos resultados.Para ello, es fundamental tener un plan de gestión y organización de los mismos que recoja todos aquellos aspectos forzosos a observar previamente a su uso.

la utilización de recursos educativos aumenta la atención del alumnado, facilitando el trabajo docente y favoreciendo el proceso. Algunas de las ventajas que nos ofrecen su uso son: ayudan a la organización del trabajo, facilitan el aprendizaje en una menor cantidad de tiempo, se trabajan los contenidos de manera más directa y llamativa lo que aumenta la motivación de los estudiantes, entre otras muchas más.

Entendemos como gestión de recursos educativos ese conjunto de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos.

Para cumplir con esa correcta gestión y organización de estos en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Entre ellos, podríamos destacar los siguientes:

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.

- Gestión de espacios y tiempos.
- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado y conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Podemos afirmar que, los recursos educativos son herramientas indispensables en la actividad educativa, obteniendo mejores resultados institucionales y un aprendizaje de mayor calidad. Aunque para ello, resulta inevitable el buen uso de los mismos, siendo imprescindible una adecuada gestión de recursos educativos.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Marco contextual

Liceo Científico Humanista La Chimba abrió sus puertas a la Comunidad el día 29 de junio de 2012, con la propuesta de un innovador modelo pedagógico centrado en la formación de personas autónomas, capaces de discernir a través del desarrollo de un pensamiento crítico y propositivo y surge por la necesidad de contar con un establecimiento de educación pública en el sector norte de la ciudad. Nuestras dependencias se ubican en la Avenida Ricaventura Número 11175, en el extremo norte de la comuna de Antofagasta. Esto bajo el alero de la Corporación Municipal de Desarrollo Social (CMDS). Inicialmente conto con 17 cursos, de los cuales 6 correspondien a enseñanza básica y 11 a enseñanza Media. Sin embargo, gracias a la gestión de su equipo directivo, como docentes, así como el concurso de toda la comunidad educativa, el liceo ha ido desarrollando exitosamente y creciendo hasta contar hoy en día con 25 cursos siendo 8 de ellos de enseñanza básica y 17 de enseñanza media. Su planta docente es de esta compuesta por 55 docentes, incluyendo, directivos y técnicos, y 34 asistentes de la Educación. Su reconocimiento oficial ha sido según resolución exenta 02317 de fecha 29/06/2012 teniendo una matricula de 895 estudiantes con un promedio de 31 estudiantes por curso. Además, cuenta con una infraestructura de 4 pisos contando con un ascensor, una sala-aula habilitada para atender a nuestros estudiantes, enfermería, dos patios cubiertos techados para recreación, un comedor, una cocina, salas de multiuso y laboratorios computacionales, servicios higiénicos damas, varones y profesores. Su entorno esta aledaño a dos establecimientos educacionales particulares que imparten tipo de enseñanza básica y media. Además se encuentra rodeado de casas, condominios, un edificio de vivienda y comisaría. La zona de riesgo en su entorno es baja.

En referencia al grado de vulnerabilidad, esta no supera el 60%. La situación socioeconómica es en promedio media, la mayoría de los padres y apoderados del

establecimiento educacional se desarrollan en el area minera y otras areas de profesiones tecnicas y profesionales habiendo a su vez Jefes de Hogar.

La comunidad educativa cuenta con pagina web www.liceolachimba.net

Con respecto al programa de alimentación JUNAEB se otorga aproximadamente a un 70% de estudiantes inscritos en el programa.

En cuanto a la Visión institucional es ser un Liceo con prácticas pedagógicas innovadoras que involucren la singularidad de los estudiantes y sus aprendizajes fomentando su autonomía y desarrollo socio emocional para que aporten de manera constructiva a una sociedad justa, digna, humana y feliz.

Misión Formar ciudadanos responsables y críticos, capaces de generar un proyecto de vida, logrando su desarrollo socio emocional en armonía con el entorno bajo el alero de la formación Científico Humanista.

Parte de sus politicas de acción son tales como:

- Generar mayores instancias de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, en las metas que se desean alcanzar.
- Orientar y estimular acciones pedagógicas de integración curricular vinculadas con el medio social, cultural y natural.
- Incorporar a la familia y comunidad a los procesos y acciones educativas.
- Estimular el compromiso por una cultura institucional que gestione y proteja la generación de altas expectativas, procurando el desarrollo de la autoestima y el desarrollon emocional.
- Implementar acciones educativas que conlleven a transformar y mejorar el aprendizaje con propuestas curriculares innovadoras.

- Desarrollar acciones que apunten al pleno desarrollo de la personalidad de los Estudiantes (aprender a conocer, a hacer, a convivir, a Ser)

La Educación impartida en el Liceo Científico Humanista “La Chimba” se fundamenta en los valores del Humanismo Laico y se enmarca dentro de los fundamentos declarados por el Estado sobre la Educación Pública. Estos son:

1. ***Sus fines:*** La educación pública está orientada al pleno desarrollo de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y características. Procura una formación integral de las personas, velando por su desarrollo espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, entre otros, estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos.

2. ***Objetivos:***Proveerunaeducaciónpública,gratuitaydecalidad.Esaeducación debe ser laica, es decir, respetuosa de toda expresión religiosa, y pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad.

3. Principios según la ley general de educación:

a. Calidad integral
b. Mejora continua de la calidad
c. Cobertura Nacional y garantía de acceso
d. Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades
e. Colaboración y trabajo en red
f. Proyectos educativos inclusivos, laicos y de formación ciudadana
g. Pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad
h. Formación ciudadana y valores republicanos
i. Integración con el entorno y la comunidad

Para el cuerpo profesional de la institución, la autonomía y el desarrollo emocional como finalidad educativa, prepara para la vida y se impone atender al desarrollo emocional, como parte indispensable del desarrollo cognitivo. La Educación emocional se propone el desarrollo de la personalidad integral del individuo. Esto incluye el potenciar las competencias emocionales: promover actitudes positivas ante la vida, habilidades sociales y empatía, de cara a posibilitar mejores relaciones con los demás. El desarrollo emocional juega un papel primordial para la vida y constituyen la base o condición necesaria para el progreso de las diferentes dimensiones. Esta finalidad educativa implica potenciar actividades educativas que promuevan el crecimiento emocional. La inteligencia emocional hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. Esto implica desarrollar habilidades, tales como: Descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos, manejarlos, generar motivación propia, gestionar relaciones personales. El estudiante así educado podrá encontrar su rol en la sociedad, trabajando con autonomía, autoconfianza, creatividad, y conocimientos generados por medio de un ambiente estimulante tanto en la sala de clases como en otros espacios educativos que los docentes o la comunidad educativa pudiese intencional y planificar.

Uno de los principales hitos educativos han sido desde sus inicios en el cual se ha obtenido la excelencia académica por 2 años, logros y reconocimientos a nivel regional,nacional e internacional en el area científica (Brasil) y deportiva que ha perdurado hasta la actualidad. Sin embargo, con el pasar de los años existieron decreciente resultados académicos y constantes cambios en el equipo docente, tecnico y directivo pasando por 5 directores en tan solo 11 años de vida de la institución educativa. Actualmente, se encuentra con un cuerpo de profesionales fijos trabajando estratégica y metodológicamente, con el fin de incrementar los resultados en todas sus dimensiones. La institución hasta la fecha se encuentra en categoría de insuficiente. Es

por ello, y gracias a la estabilidad y un arduo trabajo metodológico continuo esta viendose reflejado positivos resultados como por ejemplo en el progresivo aumento en los puntajes de la PTU entregados este 2023 (Comprensión lectora 80 puntos, Comprensión Matemática 113.7 puntos, Historía y Ciencias Sociales 15.2 puntos, NEM 69.4 puntos, Ranking 68.9 puntos), mayor cohesión a un trabajo en equipo, comunicación,entre otras.

Culturalmente, es una comunidad escolar en donde los estudiantes tienen el potencial de tener éxito ya que es un liceo científico humanista que los prepara para dar continuidad académica a nivel superior y/o laboral. Además de aspectos valóricos, relaciones interpersonales y entre pares, empatía, colaboración, solidaridad y comprensión. Lo mencionado anteriormente, se pone en practica diariamente (Docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias).

Por demás, para la comunidad educativa da lugar a reconocer desde la efemérides fechas relevantes a destacar a traves de encuentros y espacios que permitan destacar y dar realce. Como por ejemplo a través de: Ferias, eventos masivos, talleres permanentes en el cual es una participación por parte de toda la comunidad.

El autocuidado, la seguridad y prevención de riesgos es una constante y permanente atención la cual es accionado de manera practica y teórica desde diversas visiones y trabajada articuladamente con distintos estamentos, lo que constituye y fortalece como parte del eje central en la formación tanto del estudiante y comunidad educativa.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Diseño y aplicación del instrumento

Características del instrumento diseñado

El instrumento tiene como objetivo diagnosticar en la unidad educativa cuatro áreas orietadas a: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada área, se subdivide en dimensiones, teniendo cada dimensión cuatro indicadores de evaluación con un total de 52 indicadores como instrumento total a evaluar. Dicho instrumento, se compone además por una tabla que detalla inicialmente en instrumento su nivel de calidad desde la numeración 1, 2 y 3 el cual uno es el nivel de calidad bajo lo esperado, el nivel número dos es el nivel de calidad esperado y finalmente el nivel número 3 es el nivel de calidad sobresaliente.

A continuación se mencionan las dimensiones por cada área.

Área Formación Basada en Competencias: Dimensión Saber conocer
Dimensión Saber hacer
Dimensión Saber ser

Área Liderazgo Pedagógico : Dimensión Rediseñar la organización
Dimensión Gestionar la instrucción
Dimensión Desarrollar personas
Dimensión Establecer dirección

Área Gestión Curricular :Dimensión Gestión Pedagógica
Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula
Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Área Gestión de Recursos :Dimensión Gestión de Recursos Humanos
Dimensión Gestión de Recursos y Administrativos
Dimensión Gestión de Recursos Educativos

Su construcción, ha sido basado previamente con una acabada investigación a través de la revisión de literaturas educacionales, con el fin de direccionar cada dimensión del instrumento con sus respectivos indicadores, siendo posteriormente construído. Durante el proceso de construcción, se ha solicitado el acompañamiento y retroalimentación de la construcción del instrumento a evaluador del equipo de unidad técnica de la institución educativa, el cual ha permitido ampliar la visión del proceso en construcción, dando un enfoque frente a la realidad del establecimiento para la detección de mejoras del quehacer y funcionamiento institucional (se adjunta detalladamente Instrumento de diagnóstico).

Elaboración y participación de elaboración

El instrumento de diagnóstico se ha elaborado de manera independiente, llevando a cabo como primera instancia elaboración a través de una tabla en word para ser presentada a equipo de unidad técnica pedagógica de la institución, posteriormente al culminar construcción de tabla en documento digital word se ha transferido instrumento a un formulario digital con el fin de facilitar el proceso de responder instrumento a los integrantes de la comunidad educativa.

Proceso de validación

Inicialmente, la validación del instrumento de diagnóstico se ha llevado a cabo por medio de la aplicación de la pauta de validación enviada por la universidad, la cual fue validada por integrante del equipo de unidad técnica pedagógica de la institución educativa Liceo Científico Humanista la Chimba perteneciente a la Región de Antofagasta, por el evaluador Don Jorge Gonzalez Pérez, desempeñando actualmente su cargo como

evaluador con grado académico de doble Magíster en Liderazgo y Gestión para la Calidad y Equidad en Educación, desarrollo Curricular y Proyectos Educativos. La validación se formaliza el día 14 de Marzo del año 2023 a través de carta que ha facilitado la universidad Miguel de Cervantes.

Aplicación

El instrumento de diagnóstico ha sido aplicado a:

- Equipo Directivo
- Equipo Técino Pedagógico
- Docentes Aula

La aplicación del instrumento, se realiza a través de la entrega de un link digital a correos electrónicos institucionales, el cual dicho link permite el ingreso directo a formulario y pueda ser respondido de manera facilitadora a integrantes de la comunidad educativa. Cabe mencionar, que los integrantes a quien ha sido aplicado instrumento según estamento mencionado, ha sido respondida solo por un porcentaje de los integrantes de cada estamento, producto a demandas y responsabilidades administrativas según desempeño.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

A continuación se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

VALOR	NIVEL DE CALIDAD
1	El quehacer se ha logrado y mantenido solo en parte de su totalidad en relación con los parámetros definidos, afianzado en una mejora continua sin ningún propósito para un determinado grupo de integrantes de la comunidad educativa.
2	El quehacer se ha logrado y mantenido en su totalidad de acuerdo con los parámetros definidos, afianzado en una mejora continua y con los propósitos alcanzados medianamente para un determinado grupo de integrantes de la comunidad educativa.
3	El quehacer se ha logrado de manera sistemática y progresiva en su totalidad de acuerdo con los parámetros definidos afianzado en una mejora continua y con los propósitos claros para todos los actores de la comunidad educativa.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3
Conoce y comprende los principios y conceptos centrales de la disciplina que enseña.			
Conoce variadas estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidosde su disciplina.			
Elabora secuencias de estrategias,acciones,metodologías coherentes con los objetivos de aprendizaje del marco curricular nacional.			
Las estrategias de evaluación que utiliza son coherentes con los objetivos de aprendizaje.			

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3
El (la) docente establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus estudiantes.			
El (la) docente presenta situaciones de aprendizaje desafiantes, la indagación y la búsqueda.			
El (la) docente utiliza tecnica para monitorear y abordar educativamente el cumplimiento de los contenidos y las normas de convivencia (Test, check list, ticket de entrada y salida).			
El (la) docente utiliza recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los estudiantes dispongan de ellos en forma oportuna.			

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3
El (la) docente crea situaciones de aprendizaje considerando los saberes, interés y experiencias de los estudiantes.			
El (la) docente incentiva a los estudiantes a establecer relaciones y ubicar en contextos el conocimiento de objetos, eventos y fenómenos, desde la perspectiva de los distintos subsectores.			
Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.			
El (la) docente participa activamente en la comunidad de profesores del establecimiento, colaborando con los proyectos de sus pares y con el proyecto educativo del establecimiento.			

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3
El equipo directivo define o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.			
El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos, en el marco de procesos de planificación participativos.			
El equipo directivo difunde y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.			
El equipo directivo promueve y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.			

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3
El equipo directivo y de gestión estimula a docentes a que participen en actividades de desarrollo profesional alineados con los objetivos de la institución.			
El equipo de gestión provee oportunidades de desarrollo profesional en función de las mejores practicas docentes.			
El equipo directivo y de gestión planifica un desarrollo profesional en función de los intereses y necesidades de los docentes.			
El equipo de gestión motiva a los docentes para que utilicen el análisis de datos como herramienta para medir el progreso académico de los estudiantes.			

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3
El equipo directivo desarrollan e implementan estrategias efectivas de búsqueda,selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.			
El director y equipo directivo Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y genera diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.			
El director y equipo directivo reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.			
El director Apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.			

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3
El director dirige el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la institución y fomenta su óptimo rendimiento, lo que contribuye a un clima de trabajo armonioso.			
El director asegura el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos institucional.			
El director provee toda la condición y coordinación necesaria sobre las necesidades y servicios complementarios en la docencia.			
El director lleva a cabo las gestiones pertinentes para disponer y adquirir los materiales y equipos que la institución necesita para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza.			

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3
El equipo técnico pedagógico revisan periodicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos para hacer modificaciones cuando sea necesario en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes.			
El equipo técnico pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la busqueda de metodologías efectivas transversales o por asignaturas.			
El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad,desarrollando las actividades,materiales,evaluaciones y adecuaciones correspondientes, y cuando es posible,lo hacen colaborativamente por asignatura o nivel.			
El equipo directivo y el técnico- pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando suficientes mentores para aumentar la frecuencias de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes nuevos.			

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3
Los (as) docentes ayudan a cada estudiante en el logro de los aprendizajes propuestos conociendo sus fortalezas y debilidades respecto de los contenidos que se enseñan.			
Los (as) docentes establecen y mantiene un orden organizado de trabajo y disponer los espacios y recursos en función de los aprendizajes.			
Los (as) docentes implementan variadas actividades y metodologías de acuerdo al tipo y complejidad del contenido a tratar.			
Ls (as) docentes desarrollan los contenidos en forma metodológica y adecuada al nivel de los estudiantes.			

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3
El establecimiento fomenta la participación de los estudiantes en actividades fuera del establecimiento como concursos de debate, olimpíadas, campeonatos deportivos,ferias educativas u otras.			
El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos.			
El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			
El establecimiento cuenta con talleres en diferentes areas y disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.			

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3
El equipo directivo implementa procedimientos de inducción del personal, participación en sesiones presencial y/o en línea, entrega de protocolos de procedimientos, acompañamiento de clases realizadas por pares experientados y retroalimentación constante durante el período académico.			
El establecimiento se anticipa a los posibles problemas de rotación del personal y toma medidas preventivas para evitarlos.			
El equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.			
El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.			

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3
El establecimiento asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar.			
El establecimiento cuenta con asesoria legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a las leyes que estan en tramitación.			
El equipo directivo consulta a la Superintendencia de Educación escolar frente a dudas de la normativa vigente, para respaldar sus decisiones y evitar multas.			
Se gestiona la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes.			

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3
En el establecimiento se aplica la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento.			
El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			
Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los recursos educatvos disponibles en el establecimiento educacional.			
El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Validación de instrumento

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

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 Liceo Científico humanista la Chimba, de la comuna Antofagasta, región Antofagasta.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	- 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.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Cumple con Validez y pertinencia para recoger información relevante para su propósito.
Motivos por los que se considera no adecuado	No hay motivos
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	No hay hay en este caso.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Jorge González Pérez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Evaluador con Doble Maestría en Liderazgo y Gestión para la calidad y equidad en educación. Desarrollo curricular y proyectos educativos
e-mail	jorgegonzalez@liceolachimba.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Martes, 14 de marzo de 2023

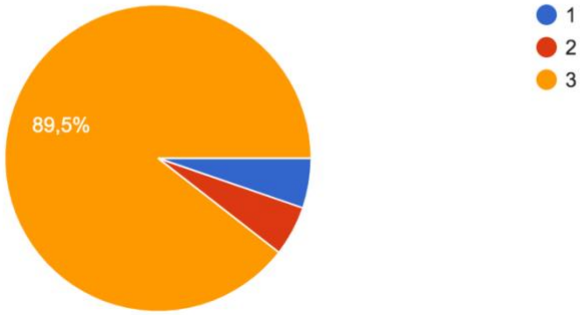
UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Análisis de los resultados

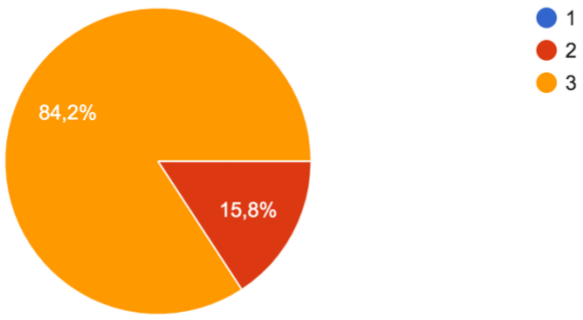
Área Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber Conocer

Conoce y comprende los principios y conceptos centrales de la disciplina que enseña.
19 respuestas



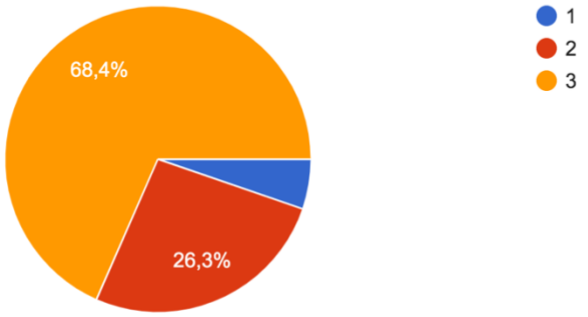
Conoce variadas estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos de su disciplina.
19 respuestas



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

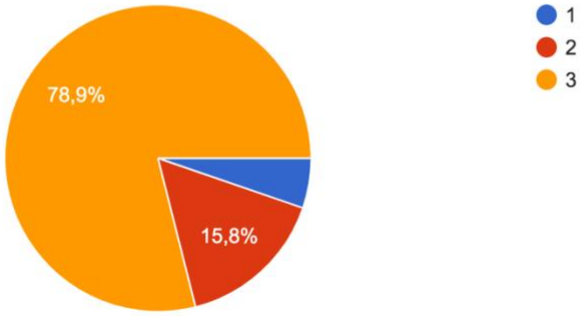
Elabora secuencias de estrategias,acciones,metodologías coherentes con los objetivos de aprendizaje del marco curricular nacional.

19 respuestas



Las estrategias de evaluación que utiliza son coherentes con los objetivos de aprendizaje.

19 respuestas

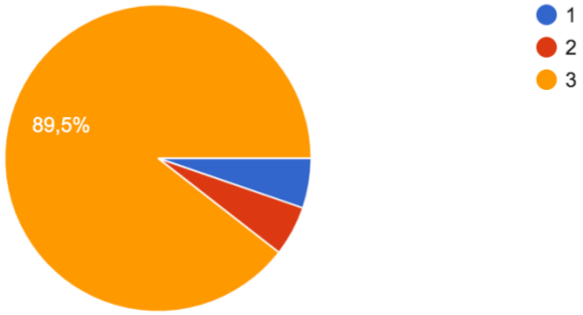


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Saber Hacer

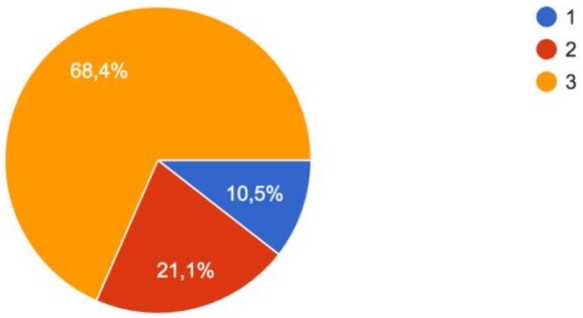
El (la) docente establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus estudiantes.

19 respuestas



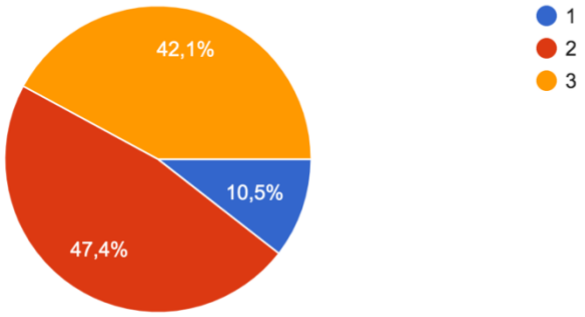
El (la) docente presenta situaciones de aprendizaje desafiantes, la indagación y la búsqueda.

19 respuestas



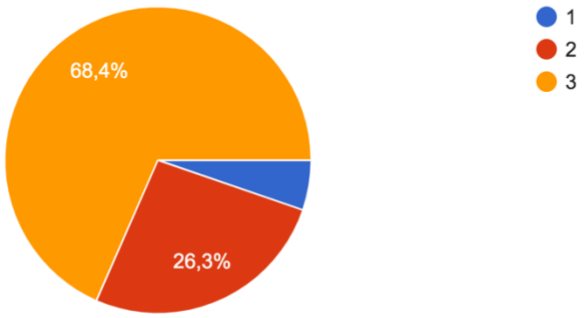
El (la) docente utiliza técnica para monitorear y abordar educativamente el cumplimiento de los contenidos y las normas de convivencia (Test, check list, ticket de entrada y salida).

19 respuestas



El (la) docente utiliza recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los estudiantes dispongan de ellos en forma oportuna.

19 respuestas

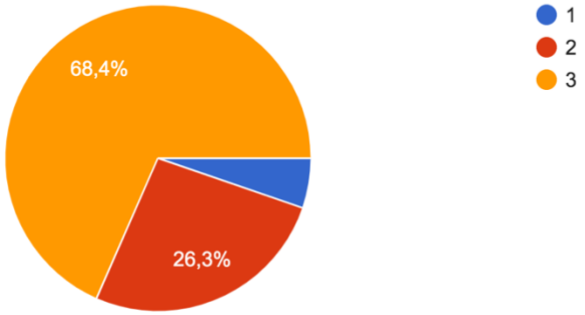


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Saber Ser

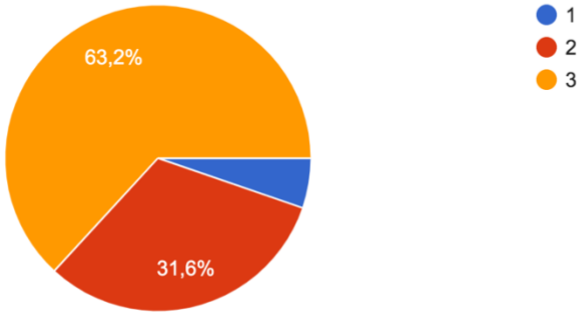
El (la) docente crea situaciones de aprendizaje considerando los saberes, interés y experiencias de los estudiantes.

19 respuestas



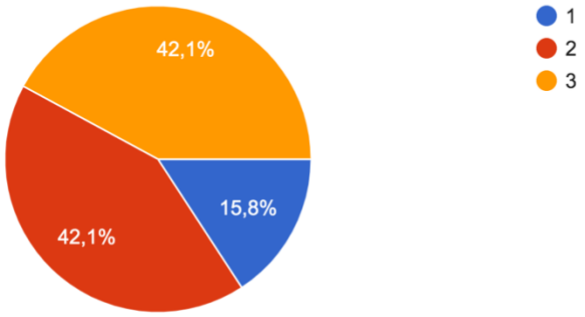
El (la) docente incentiva a los estudiantes a establecer relaciones y ubicar en contextos el conocimiento de objetos, eventos y fenómenos, desde la perspectiva de los distintos subsectores.

19 respuestas



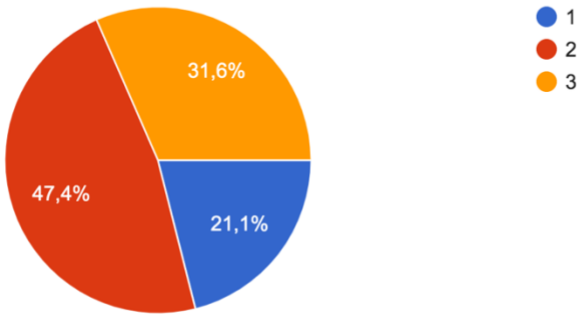
Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.

19 respuestas



El (la) docente participa activamente en la comunidad de profesores del establecimiento, colaborando con los proyectos de sus pares y con el proyecto educativo del establecimiento.

19 respuestas



El tamaño de la muestra fue de 19 encuestados, de los cuales fueron docentes pertenecientes al equipo directivo, equipo técnico, aula y asistentes de la educación. A continuación se analiza resultados de Área Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

En el Área Formación Basada en Competencias, se representa desde la dimensión “Saber conocer” un promedio total de 96.05% en relación al conocimiento y comprensión de los principios y conceptos centrales de la disciplina que enseña el (la) docente, conociendo variadas estrategias de enseñanza, actividades y evaluaciones congruentes a su disciplina. Aquello, demuestra una coherencia desde el saber conocer desde su rol docente en la unidad educativa llevando una secuencia lógica basada en estrategias orientadas a la relación, preparación y puesta en practica pedagógica y curricular. Desde la dimensión “Saber hacer”, un promedio de 90.8% los (as) docentes demuestran establecer activa relaciones interpersonales con sus estudiantes lo que permite un fortalecimiento durante la practica pedagógica situaciones de monitoreo, aprendizajes desafiantes de indagación y búsqueda en el aula con actividades y uso de recursos consecuentes como facilitador de aprendizaje. Cabe mencionar, que se presenta un 14.5% de la muestra, docentes que requieren un mayor acompañamiento en sus practicas pedagógicas como necesidad a la falta de experiencia y que actualmente se encuentran como primera experiencia de desarrollo profesional. Desde la dimensión “saber hacer”un promedio total de 88.1% se presenta que docentes demuestran capacidad de crear situaciones de aprendizaje en el aula, incentivar a estudiantes en el proceso pedagógico trabajando de manera colaborativa y transversal respecto hacia las asignaturas y personas de manera activa en la comunidad educativa a través de manera colaborativa en proyectos con sus pares y el proyecto educativo del establecimiento. Sin embargo existe un 11.8% de docentes que trabajan de manera individualizada, con una escasez al conocimiento del proyecto educativo institucional por el cual cabe la importancia del fortalecimiento en aquellos docentes que puedan conocer cabalmente el

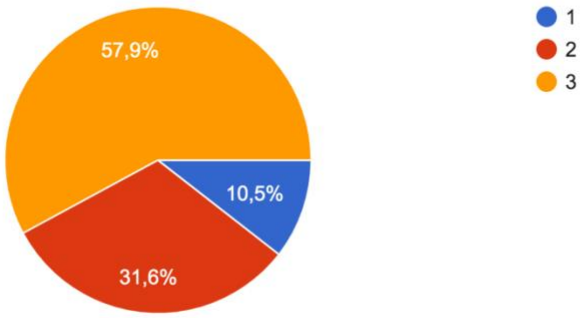
proyecto educativo institucional, como se opera su funcionamiento y puedan conocer nuevas prcaticas pedagógicas entre pares.

Área Liderazgo Pedagógico

Dimensión: Rediseñar la Organización

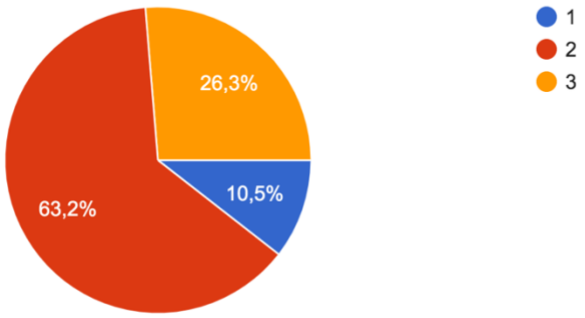
El equipo directivo define o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramien... equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

19 respuestas



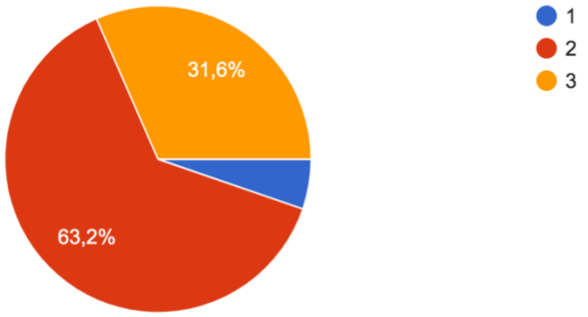
El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos, en el marco de procesos de planificación participativos.

19 respuestas



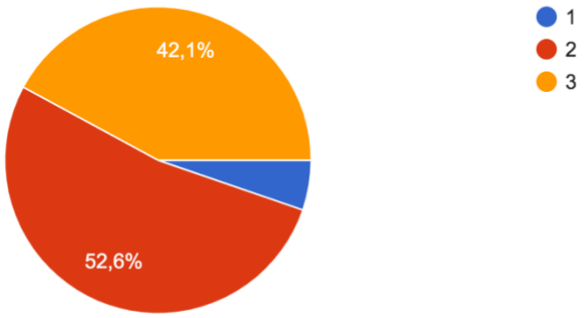
El equipo directivo difunde y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

19 respuestas



El equipo directivo promueve y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaj...mpeño de todos los miembros del establecimiento.

19 respuestas

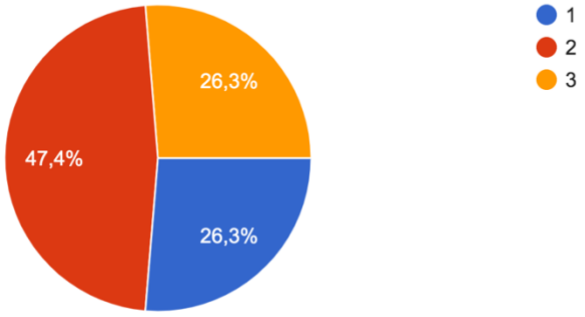


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Gestionar la Instrucción

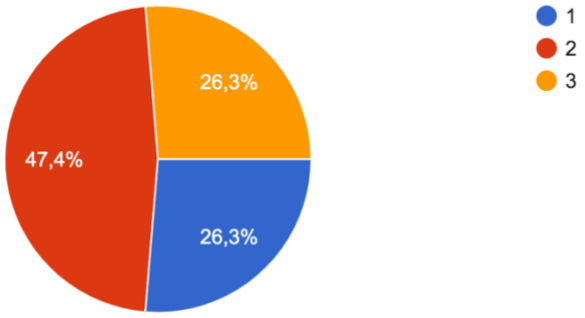
El equipo directivo y de gestión estimula a docentes a que participen en actividades de desarrollo profesional alineados con los objetivos de la institución.

19 respuestas



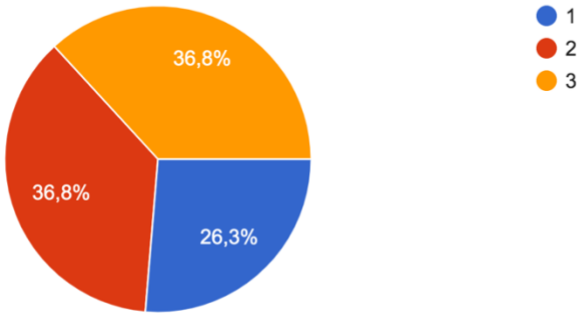
El equipo de gestión provee oportunidades de desarrollo profesional en función de las mejores prácticas docentes.

19 respuestas



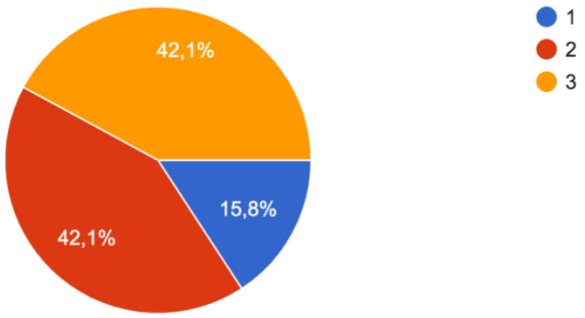
El equipo directivo y de gestión planifica un desarrollo profesional en función de los intereses y necesidades de los docentes.

19 respuestas



El equipo de gestión motiva a los docentes para que utilicen el análisis de datos como herramienta para medir el progreso académico de los estudiantes.

19 respuestas

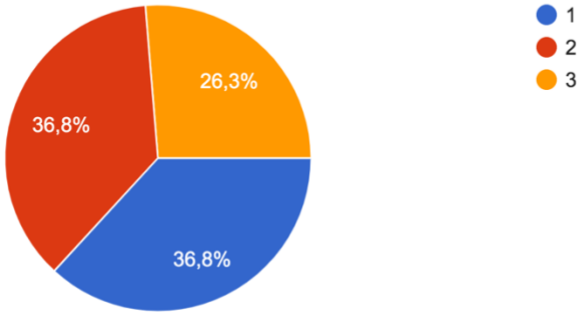


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Desarrollar Personas

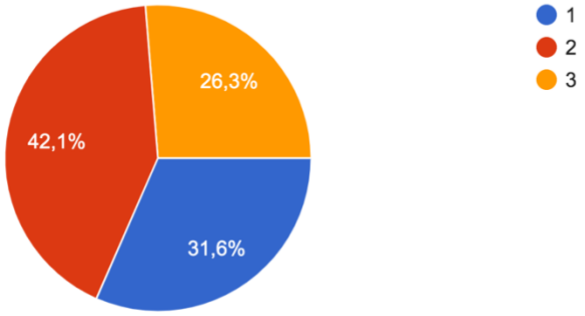
El equipo directivo desarrollan e implementan estrategias efectivas de búsqueda,selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

19 respuestas



El director y equipo directivo Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la e...s modalidades de desarrollo profesional continuo

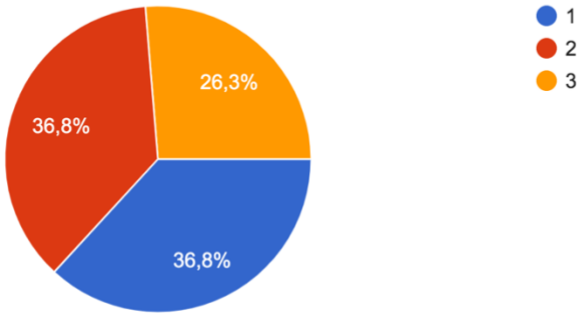
19 respuestas



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

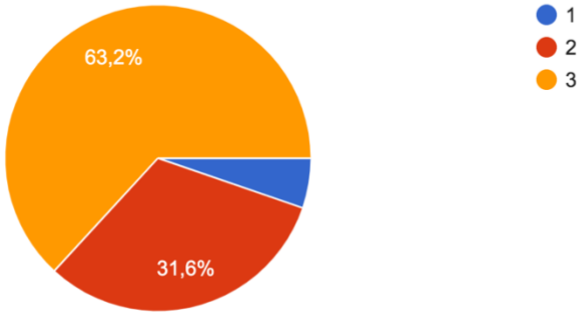
El director y equipo directivo reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.

19 respuestas



El director Apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

19 respuestas

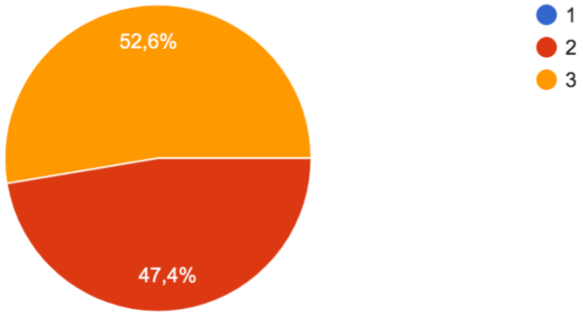


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Establecer Dirección

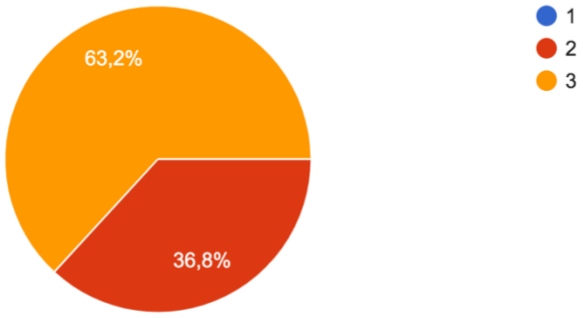
El director dirige el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la institución y fomenta su óptimo rendimiento, lo que contribuye a un clima de trabajo armonioso.

19 respuestas



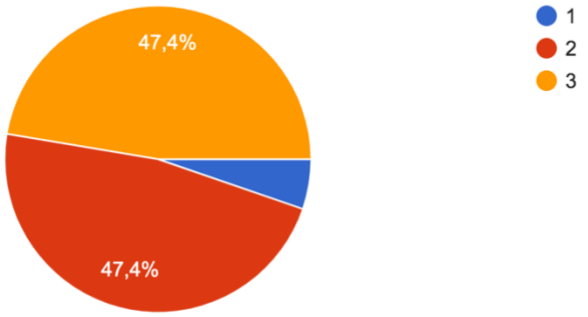
El director asegura el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos institucional.

19 respuestas



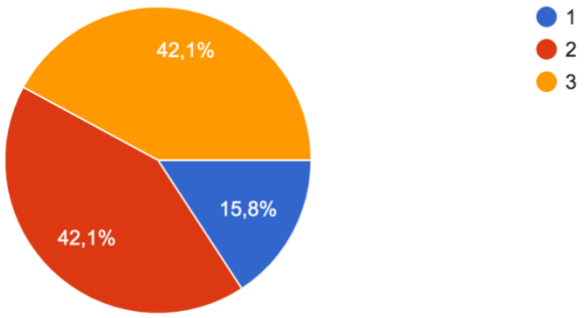
El director provee toda la condición y coordinación necesaria sobre las necesidades y servicios complementarios en la docencia

19 respuestas



El director lleva a cabo las gestiones pertinentes para disponer y adquirir los materiales y equipos que la institución necesita para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza.

19 respuestas



En el área Liderazgo Pedagógico se representa desde la dimensión “Rediseñar la Organización” un promedio total de 91% en relación a la existencia de la revisión por parte del equipo directivo y técnico del proyecto educativo institucional y curricular enfocado en el mejoramiento, equidad, la inclusión y respeto a la diversidad traduciendo los propósitos y objetivos en el marco del proceso de planificación de manera participativa. Aquello, difunde y explica objetivos, planes y metas institucionales asi como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa lo que promueve y modela una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizajes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.Sin embargo existe un 9% de integrantes de la comunidad educativa que no ha experimentado y visualizado del equipo directivo y técnico lo mencionado anteriormente ya que son integrantes de la comunidad educativa que se han incorporado recientemente el cual es necesario dar a conocer oportunamente y actualizar en lo mencionado anteriormente a aquellos integrantes recientes a la comunidad y a su vez fortalecer a docentes con más trayectoría. Desde la dimensión “Gestionar a Instrucción” se presenta un 76.3% la existencia del estimulo por parte del equipo directivo y técnico hacia docentes a que participen en actividades de desarrollo profesional siendo estos alineados con los objetivos de la institución educativa promoviendo a su vez oportunidades de desarrollo profesional en función de las mejores practicas docentes planificando como equipo directivo y técnico en conformidad a un desarrollo profesional en función de los intereses y necesidades de los (las) docentes. De lo mencionado recientemente se promedia un 23.7% de la falata de estimulo y la llegada de oportunidades a no su totalidad si no que a gran parte pero con necesidad de que se brinde una totalidad de oportunidad y desarrollo profesional. Desde la dimensión “Desarrollar Personas” se presenta un 72.2% en relación a la presencia de implementación de estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación, considerando además la identificación y priorización de las necesidades del fortalecimiento de las competencias de docentes y asistentes de la educación. Por consiguiente, dirección y

equipo directivo celebran logros individuales y colectivos del establecimiento siendo a su ves articulado en la consideración por parte de dirección frente a las necesidades personales y de bienestar de cada una de las personas de la institución educativa. Frente a lo expuesto, se presencia un 27.8% de los encuestados en incorfomidad en dimensión descrita por el cual es importante considerar mejoras consistentes en dimensión. Desde la dimensión “Establecer Dirección” se proyecta un 94.7% en lo que respecta al proceso de evaluación del personal docente y administrativo fomentando su óptimo rendimiento, lo que contribuye a un clima de trabajo armonioso. Con ello, se destaca que el director asegura el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos institucionales promoviendo a su ves toda condición y coordinación necesaria sobre las necesidades y servicios complementarios en la docencia a través de gestiones petinentes para disponer a integrantes de la comunidad lo requerido para enriquecer y diferencias el proceso de enseñanza. Existe un 5.3% de encuestados en inconformidad en referencia a lo descrito en dimensión, por lo tanto se requiere considerar como oportunidad a esta debilidad existente en un bajo porcentaje pero de importancia para incrementar dimensión y área descrita.

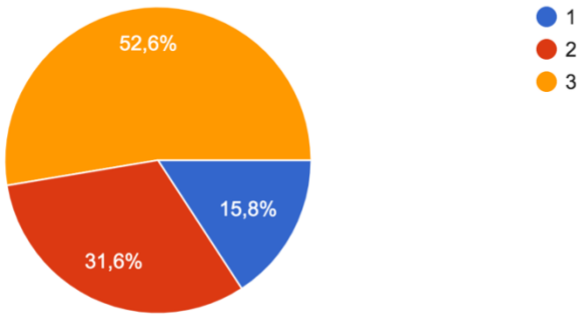
UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

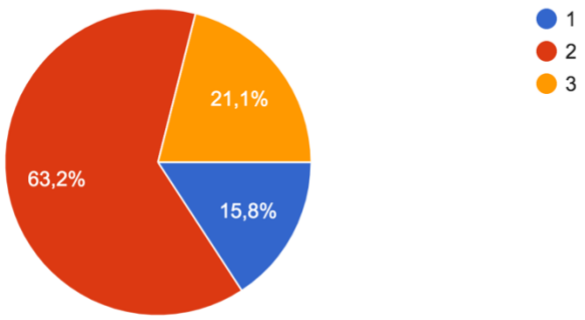
El equipo técnico pedagógico revisan periodícamente la asignación de docentes y horarios de los cursos para hacer modificaciones cuando sea neces...ejora académica y formativa de los estudiantes.

19 respuestas



El equipo técnico pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignaturas.

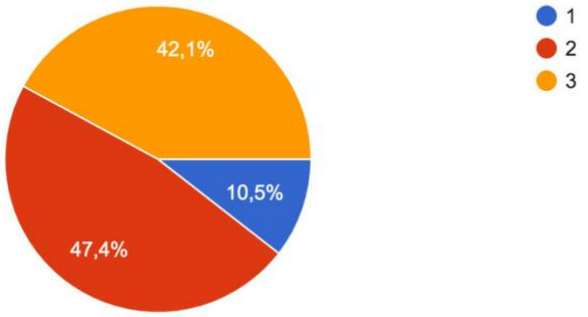
19 respuestas



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

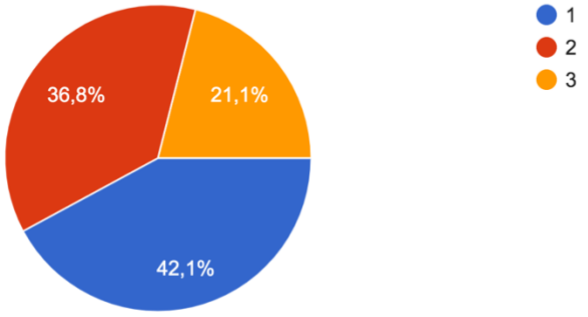
El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad,desarrolland... hacen colaborativamente por asignatura o nivel.

19 respuestas



El equipo directivo y el técnico- pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y form... para asegurar la inducción de docentes nuevos.

19 respuestas

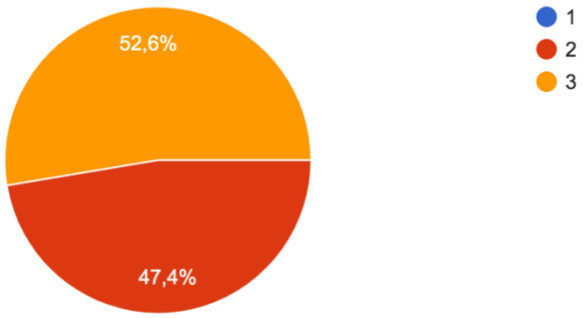


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

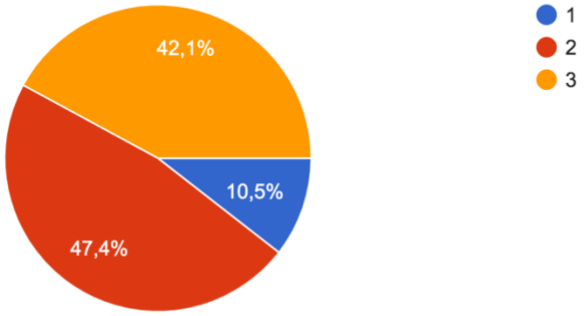
Los (as) docentes ayudan a cada estudiante en el logro de los aprendizajes propuestos conociendo sus fortalezas y debilidades respecto de los contenidos que se enseñan.

19 respuestas



Los (as) docentes establecen y mantiene un orden organizado de trabajo y disponer los espacios y recursos en función de los aprendizajes.

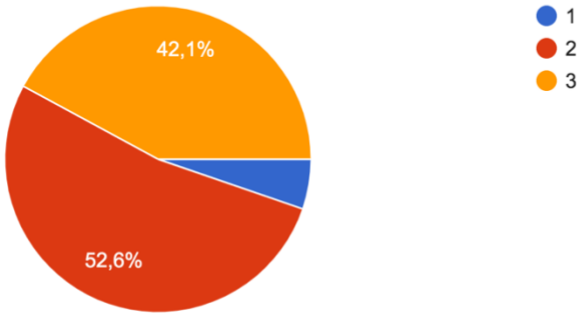
19 respuestas



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

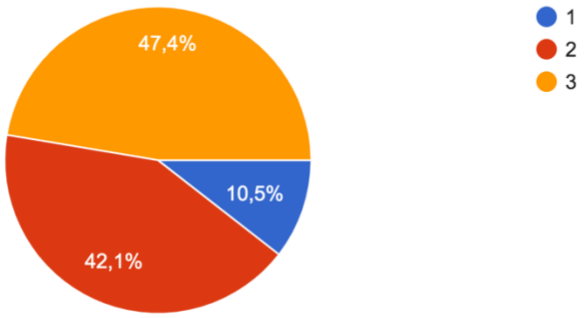
Los (as) docentes implementan variadas actividades y metodologías de acuerdo al tipo y complejidad del contenido a tratar.

19 respuestas



Los (as) docentes desarrollan los contenidos en forma metodológica y adecuada al nivel de los estudiantes.

19 respuestas

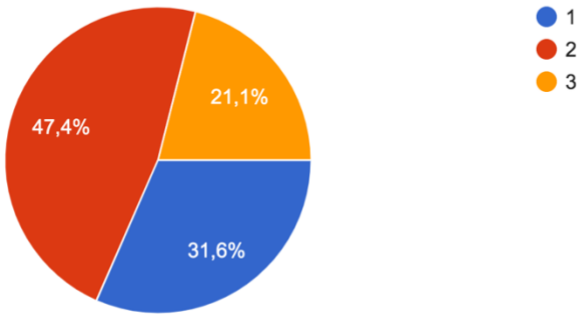


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

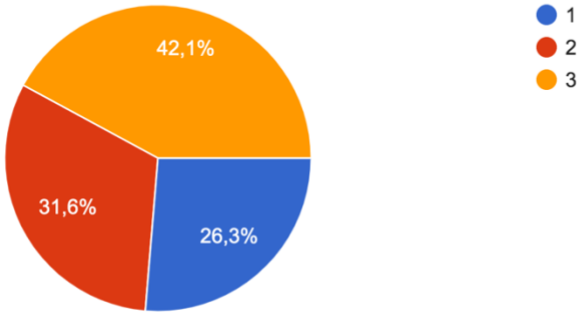
El establecimiento fomenta la participación de los estudiantes en actividades fuera del establecimiento como concursos de debate, Olimpí...mpeonatos deportivos,ferias educativas u otras.

19 respuestas



El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.

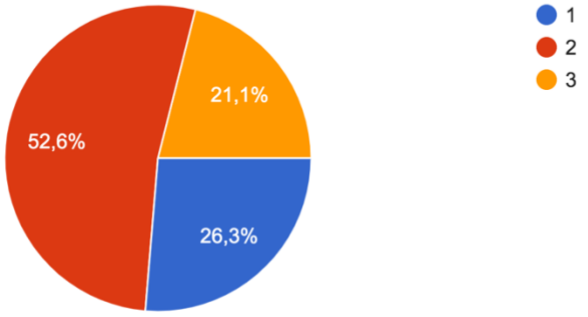
19 respuestas



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

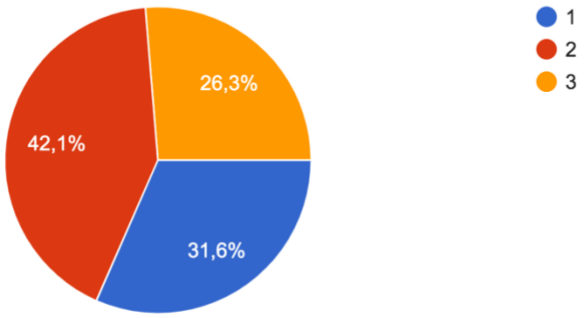
El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

19 respuestas



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

19 respuestas



En el área Gestión Curricular se representa desde la dimensión “Gestión Pedagógica” un promedio total de 81.9% en relación a que se da cumplimiento por parte del equipo técnico pedagógico revisiones periodicas de la asignación de docentes y horarios de los cursos para hacer modificaciones cuando sea necesario en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes promoviendo entre sus docentes la investigación, innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales y/o por asignaturas asegurando de que docentes puedan elaborar y/o adaptar planificaciones pedagógicas. Sin embargo existe un 42.1% del 100% de encuestados en que identifican como necesidad y debilidad para mejorar en relación a tener espacios de desarrollo de comunidades de aprendizajes docentes incorporando el acompañamiento entre pares para asi fortalecer a suficientes mentores que apoyen el proceso pedagógico y a su ves aumentar la frecuencia de observaciones con el fin de asegurar la inducción de docentes nuevos. Cabe mencionar, que en dicha dimensión hay un 18.1% con inconformidad en relación a lo indicado en dimensión completa por el cual es importante considerar esta debilidad como mejora para toma de acciones. Desde la dimensión “Enseñanza y Aprendizaje en el Aula” hay un 93.4% de los encuestados en donde se demuestra que se pone en practica la ayuda docente hacia estudiantes para el logro de aprendizajes propuestos conociendo sus fortalezas y debilidades respecto de los contenidos que docente enseña estableciendo y manteniendo actividades, metodologías y orden de trabajo organizado, disponiendo espacios en función de los aprendizajes adecuada al nivel de los estudiantes. En relación a lo mencionado, es importante mantener y a su ves fortalecer para incrementar las practicas docentes determinando acciones que sean transversales como herramientas para el cuerpo docente ya que es necesario además fortalecer un 6.6% de los encuestados en dicha dimensión. En relación a la dimensión “Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes” se presenta un 71.07% en conformidad a que el establecimiento fomenta la participación de actividades fuera del establecimiento otrogando espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos, odreciendo establecimiento además en sus diferentes áreas y

disciplinas talleres para reforzar a estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje. Es por ello, la importancia de enriquecer y potenciar practicas y nuevas propuesta que sume a las ya puestas en practica permitiendo que el 28.92% de encuestados puedan ser participes de la nueva acción que es necesaria a proponer y se busque la transvesalidad de dimensión mencionada.

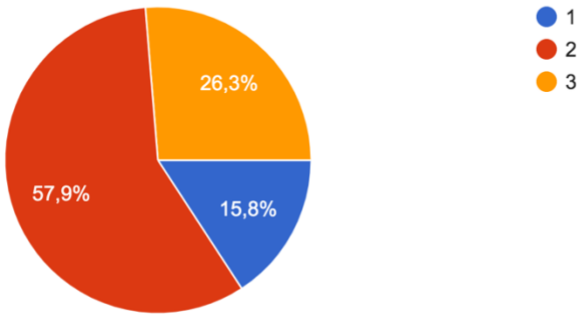
UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

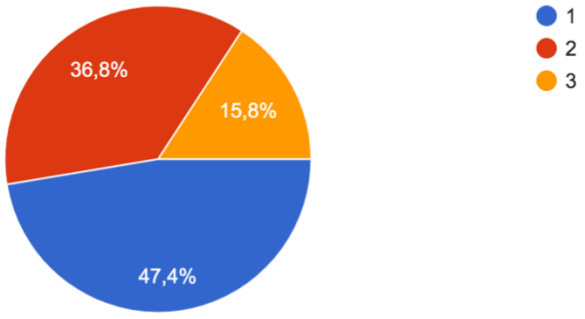
El equipo directivo implementa procedimientos de inducción del personal, participación en sesiones presencial y/o en línea, entrega de protocolos de ...entación constante durante el período académico.

19 respuestas

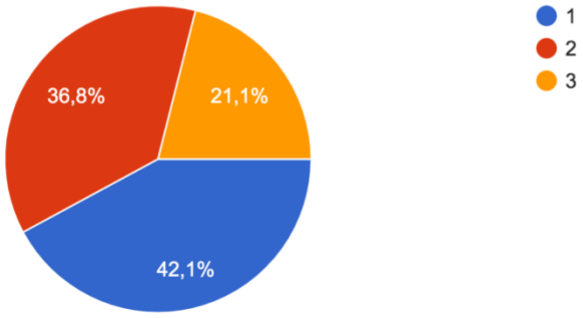


El establecimiento se anticipa a los posibles problemas de rotación del personal y toma medidas preventivas para evitarlos.

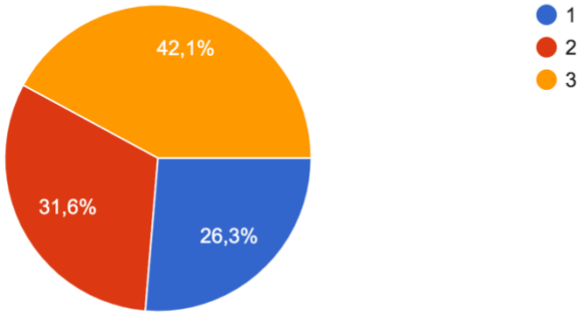
19 respuestas



El equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.
19 respuestas



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

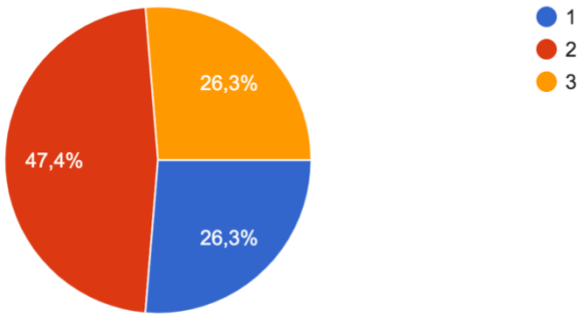


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

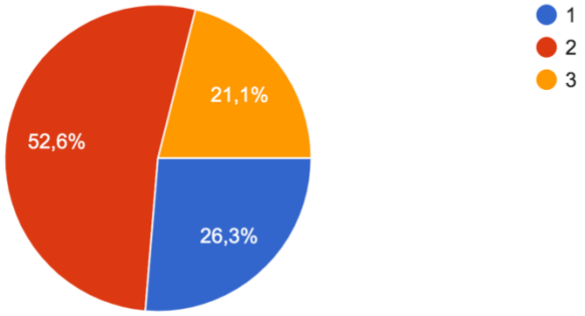
El establecimiento asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar.

19 respuestas



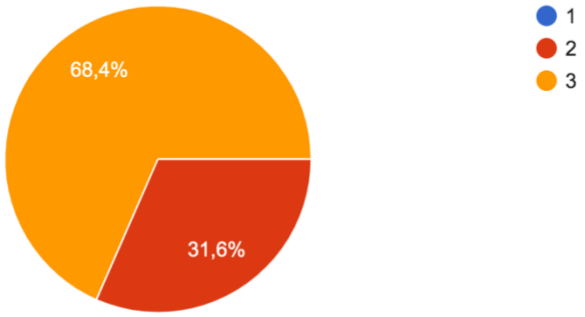
El establecimiento cuenta con asesoría legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a las leyes que están en tramitación.

19 respuestas



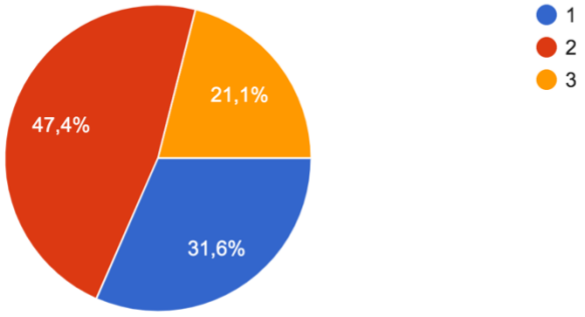
El equipo directivo consulta a la Superintendencia de Educación escolar frente a dudas de la normativa vigente, para respaldar sus decisiones y evitar multas.

19 respuestas



Se gestiona la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes.

19 respuestas

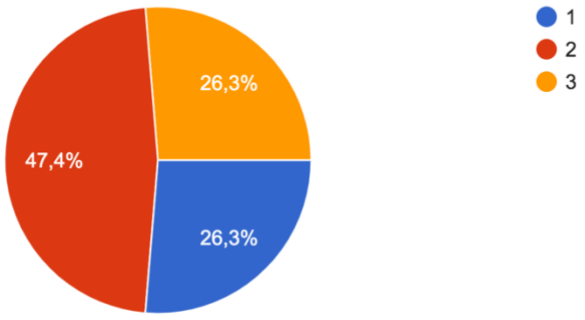


UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

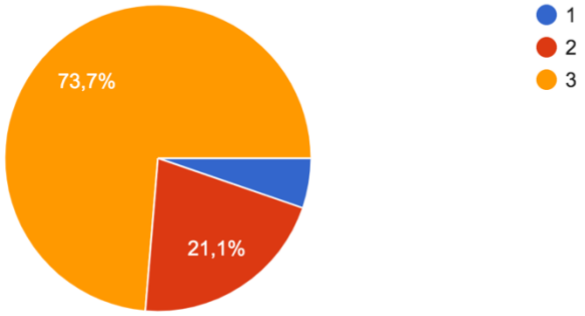
En el establecimiento se aplica la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento.

19 respuestas



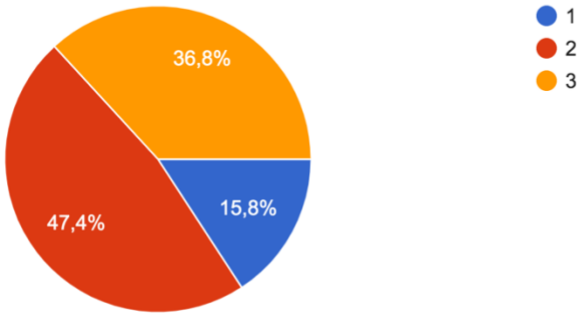
En el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

19 respuestas



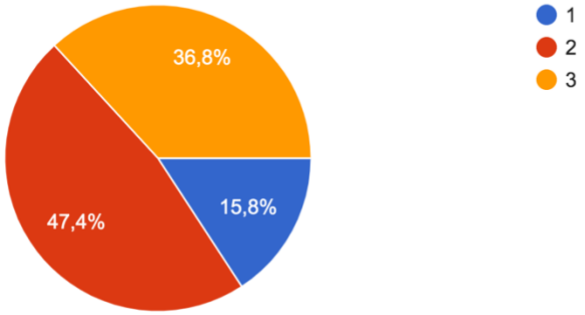
Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los recursos educativos disponibles en el establecimiento educacional.

19 respuestas



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

19 respuestas



En el área Gestión de Recursos se representa desde la dimensión “Gestión de Recursos Humanos” un promedio total de 67.25% en relación a la implementación de inducción de procedimientos del personal durante el período académico anticipando además a posibles problemas de rotación de personal y toma de medidas preventivas para evitarlos. Del mismo modo, el equipo directivo apoya y gestiona oportunidades de estudio avanzados para los docentes valorando el trabajo a través de la implementación de sistemas de reconocimiento promoviendo el compromiso profesional. Cabe mencionar, que hay un 32.75% de encuestados en incorfomidad a lo mencionado por el cual cabe la necesidad de fortalecer a través de acciones para el incremento y mejoras de dicha dimensión. En relación a la dimensión “Gestión de Recursos Financieros y Administrativos” arroja un promedio de 79.1% en relación a que el establecimiento asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar, tal como el contar con asesoría legal para resolver dudas o problemas, conocer actualizaciones de la ley. Por otra parte, el equipo directivo pone en practica toda consulta a la Superintendencia de Educación Escolar frente a dudas de la normativa vigente para respaldar sus decisiones y evitar multas. Por lo demás, se gestiona la ejecución de los programas con una visión a largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes. De acuerdo a lo mencionado anteriormente hay un 20.9% de encuestados en disconfomidad a lo indicado por el cual se deberá considerar tomar acción de mejora para su mejoramiento y fortalecimiento. En relación a la dimensión “Gestión de Recursos Educativos” se proyecta un 84.22% a que el establecimiento aplica mejora constante de la infraestructura y equipamiento del establecimiento. Parte de ello cuenta con una biblioteca en apoyo al aprendizaje de los (as) estudiantes. Por lo demás, se proyecta la existencia de practicas para asegurar que la comunidad de uso a recursos educativos disponibles en el establecimiento educacional disponiendo instalaciones y equipamientos necesarios. Por otra parte, se estima un 15.77% en promedio de los encuestados en inconformidad de

acuerdo a lo mencionado en área, por el cual se requiere proponer acción con el fin de fortalecer y dar mejora a área.

Propuestas de mejora

A continuación se presenta según análisis de resultados por área, propuestas de mejora relacionada con las principales debilidades con el fin de mejorarlas y asu vez fortalecer para mantenerlas.

Área: Formación Basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer el uso de estrategias pedagógicas para promover el desarrollo de habilidades superiores.	Espacios Colaborativos y Reflexivos: Proponer espacios de reflexión pedagógica, el trabajo colaborativo entre pares, tales como GPT y reuniones de departamento, intencionando el uso de datos para el análisis y mejoramiento de los resultados educativos, acompañar a los docentes en el proceso de retroalimentación de los aprendizajes para la mejora continua de las practicas pedagógicas y de los aprendizajes de los y las estudiantes.	Jefe Técnico
	Acompañamiento Docente: Acompañamiento y apoyo a los y las docente, mediante la observación de clases y retroalimentación para la mejora de las prácticas pedagógicas y el logro efectivo de los	

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	aprendizajes de los/as estudiantes.	
Seguimiento y monitoreo de las prácticas pedagógicas docentes hacia un proceso formativo, orientadas al Desarrollo Profesional docente (DPD) tanto de manera sincrónica, asincrónica y remota.	Compartiendo buenas practicas de Co-enseñanza: Los equipos de aula se organizan, sistematizan sus experiencias, a la luz de identificar fortalezas y debilidades y evaluar el grado de articulación entre ellos, el enfoque de trabajo, y los resultados de aprendizaje obtenidos por el curso en general.	Jefe Técnico / Evaluador
	Evaluación Formativa Docente: Equipo Técnico realizará asesorias internas dirigidas a los docentes con el propósito de fortalecer y unificar criterios en relación a los instrumentos de evaluación, practicas pedagógicas en aula mediante la observación a travéz de instrumento Check List siendo éste retroaliemntado a docente llevando su seguimiento para mejora de sus propias practicas.	Equipo Técnico

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área: Formación Basada en Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Articular un sistema de gestión escolar y liderazgo pedagógico con el PEI, a través de coordinaciones e iniciativas que permitan mejorar el sentido de pertenencia, el clima escolar y los resultados académicos de la institución educativa.	Fortaleciendo la Identidad Educativa: Evaluar sistemáticamente con los funcionarios las políticas, procedimientos, reconocimientos y metas semestral y anual para la instalación de la identidad, pertenencia y sellos institucionales que convocan y comprometen a toda la comunida.	Director / Equipo Directivo y Técnico
	Redes Profesionales: Director en apoyo de sostender y a través de la dirección de educación, propiciará la creación de redes profesionales y promoverá la participación en ellas, de profesores y profesoras de los establecimientos educacionales.	Director
Fortalecer la conducción y planificación institucional, para mejorar la participación y comunicación al interior del establecimiento, facilitando su funcionamiento organizado y sinérgico.	Talleres de Habilidades: El establecimiento implementa programa específicos y talleres para desarroollar y fortalecer habilidades para resolución de conflictos, habilidades parentales, talleres a estudiantes formativa, orientados para la comunidad educativa.	Convivencia Escolar / Equipo Psicológos
	Difusión Proyecto Educativo Institucional y promoción: Dar a conocer Proyecto Educativo Institucional a travéz de convocatoria a todos los estamentos en inicios de primer y segundo semestre del año	Director

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	académico para que toda comunidad educatica se identifique con el proyecto a travéz de la participación a actualizaciones por todos (as) los (as) integrantes de la comunidad educativa.	
	Mejorando Vinculos Liceo y familias: Ejecución de actividades pedagógicas fuera del establecimiento que promuevan la participación y comunicación de docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados. Implementando jornadas de trabajo y/o talleres que involucren la comunidad educativa.	Convivencia Escolar
Desarrollar, actualizar y formar al personal en conocimientos, aptitudes y habilidades según estamento y necesidad institucional.	Capacitaciones: Realizar a estamentos de la comunidad educativa un programa de capacitación con el fin de actualizar, enriquecer y fortalecer desempeño según función en institución educativa buscando una mayor innovación y mejora continua en sus competencias y desempeño.	Director / Jefe Técnico

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área: Formación Basada en Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Realizando las adecuaciones pedagógicas y curriculares necesarias en cada nivel escolar.	Labor de Equipo: Docentes por nivel y asignatura gestionan en sus planificaciones: Estrategias que contribuyan al desarrollo de habilidades y capacidades, al ambiente favorable de clases y a diversidad para abordar los OA, teniendo en consideración las necesidades de los estudiantes.	Equipo Técnico Pedagógico
	Encuentros de Formación: El equipo de formación y orientación mantendrán encuentros frecuentes con los docentes (consejo, GPT y otros), para entregar herramientas e insumos que colaboren con el logro de aprendizaje: aprendizajes socioemocionales, evaluación diferenciada, estrategias diversificadas.	
	Convocatorias Propedéuticas: El 100% de los docentes participa en a lo menos 2 momentos de análisis y reflexión sobre temáticas curriculares y análisis de resultados con el equipo Técnico Pedagógico.	
Consolidar en los docentes la sistematización de prácticas pedagógicas que generen instancias favorables al aprendizaje identificando aquellos aprendizajes y habilidades que permitan a los estudiantes avanzar en	Itinerarios de Aprendizajes: Los docentes en equipo trazarán itinerario de aprendizaje para el logro de los OA priorizados que deben alcanzar en cada nivel y asignatura, generando insumos necesarios para ofrecer oportunidades de aprendizaje	

sus trayectorias reduciendo las brechas de aprendizaje diagnosticadas.	UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES para que la brecha del diagnóstico se reduzca.	
	Monitoreos de aprendizajes: Monitoreos programados entre docente y equipo técnico en relación a estados de avance de los aprendizajes, incluyendo uso de tecnología, aplicación de evaluaciones formativas, retroalimentando a los estudiantes en un trabajo en alianza con la familia.	
	Salidas Pedagógicas: Docentes programan al menos 1 vez al año salida pedagógica fortaleciendo nuevos contextos y formas de aprendizaje de acuerdo a subsector de aprendizaje.	

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Contar con los recursos didácticos, pedagógicos y tecnológicos que sean necesarios para el logro de los aprendizajes de los estudiantes y permitir que el Liceo sea un espacio de encuentro para toda la comunidad educativa.	Insumos: Implementar con recursos didácticos, pedagógicos y tecnológicos pertinente a las necesidades que tiene el Liceo para cumplir a cabalidad su función educativa y el PME, responder a las necesidades y cumplir con las exigencias de la ley y que plantea una educación inclusiva y de calidad.	Equipo Directivo / Técnico
	Impresión: El docente contará en un plazo de 48 horas con todo el material impreso que es solicitado y que fue aprobado por coordinación de ciclo para el desarrollo de sus clases.	
	Traslado: Todos grupos de estudiantes que participan en representación del liceo serán trasladados desde y hacia el Liceo en todas las oportunidades que lo requieran.	
Mantener la planta del personal idóneo y tener un plan de formación y capacitación para el cumplimiento de todas acciones del plan de mejoramiento que permitan cumplir con las altas expectativas que la comunidad tiene respecto al Liceo.	Contratación de personal: Competente a su función de cargo y que se compromete con el Proyecto Educativo desarrollando tareas administrativas, curriculares y extracurriculares para lograr la educación de calidad.	Director
	Educación Continua: Comprometerse con la educación continua de los docentes y asistentes de educación, permitiéndole a todo el personal tener espacios de formación interna como acceso	Equipo Directivo / Técnico

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	a perfeccionamiento o capacitación externa.	
	Convocatoria: Todos los integrantes de la comunidad educativa en diciembre serán convocados a un perfeccionamiento común por el Equipo Directivo.	
	Reconocimiento: Entrega de incentivo a travéz de reconocimiento económico a todo integrante de la comunidad que de cumplimiento a ruta Liceana (Check List). Dicho reconocimiento proporcionará según % de cumplimiento siendo este dada a conocer oportunamente a inicios de año escolar.	

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Conclusión

De acuerdo al diagnóstico realizado, se ha logrado identificar los nudos críticos en la unidad educativa del Liceo Científico Humanista la Chimba en relación mayormente en el área de liderazgo en la dimensión enfocado al desarrollo de personas. Ya que, de acuerdo a lo diagnósticado el equipo humano se encuentra con la necesidad de mayor participación en la institución y oportunidad de desarrollo profesional. Por lo tanto, la necesidad de aquello es importante considerarlo como oportunidad de mejora para entregar una mejor calidad de educación a nuestros estudiantes y a su vez una mayor eficacia y eficiencia en el funcionamiento del sistema institucional, fortaleciendo profundamente en las áreas más deficientes como es el liderazgo y potenciando las áreas ascendidas como la área formación basada en competencias, gestión curricular y gestión de recursos. Aquello, permite ir acortando la brecha de logro en relación a las metas institucionales propuestas en concordancia con enfoque educativo desde nuestra misión y visión Liceana siendo éste articulada con el proyecto educativo institucional y plan de mejoramiento educativo en todas sus áreas y dimensiones.

Lo mencionado anteriormente, permite abrir un camino hacia nuevas ideas, propuestas constantes y constructivas de mejora por los mismos integrantes de la comunidad. Es por ello que, toda propuesta(s) de mejora logren avances significativos de modo que la comunidad educativa alcance un mayor éxito académico y un desarrollo personal y profesional más profundo, participativo y con un mayor espacio de oportunidad para la comunidad.

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Bibliografía

Adolfo Obaya V., Y. m. (Enero de 2011). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2011000100011

Bienzobas, A. V. (Julio de 2009). *La enseñanza por competencias*. Obtenido de scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2009000300010

Cabrera, R. (22 de Julio de 2022). Obtenido de Red Social Educativa: https://redsocial.rededuca.net/gestion-recursos-educacion

Carrasco, O. R. (2020). *modelo por competencias y su impacto en la dirección estratétiga*. *asentos internacionales*, 18.

Castro Rubilar, F. (2005). *Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el Curriculum y la Institución Educativa. Horizontes*, 14.

Chile, G. d. (s.f.). Obtenido de https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf

Dirección, M. p. (s.f.). Obtenido de MINEDUC: https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/ambitos.php

Educación, M. d. (s.f.). Obtenido de https://registroycertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Dimensiones.pdf

Euroinnova. (2023). Obtenido de https://www.euroinnova.cl/blog/saber-saber-hacer-y-saber-ser-competencias

José Bolbarán Ramírez, J. L. (2014). *Prácticas de Liderazgo en Gestión de Recursos .* Valparaíso.

Liderazgo Escolar. (s.f.). *Guía 5: Gestión Curricular*. Chile. Obtenido de https://www.sumoprimeroenterreno.cl/wp-content/uploads/2021/04/guia5_gestion_curricular_final.pdf

Muñoz, V. V. (2017). *Relación entre liderazgo educativo y aprendizaje de los estudiantes*. santiago, Chile.

Picón, Á. P. (9 de septiembre de 2021). Obtenido de linkedin: https://es.linkedin.com/pulse/los-3-saberes-en-el-aprendizaje-por-competencias-%C3%A1ngela

Ponce, C. R. (Enero de 2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal*. Santiago, Chile.

Salomón Vásquez villanueva, S. A. (30 de Marzo de 2021). *Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas*. *Horizontes*.

Obtenido de scielo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000100178&script=sci_arttext

Superior, L. f. (2008). *Cmapspublic.* Obtenido de https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKC0TM-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20(Sergio%20Tob%C3%B3n).pdf

Tobón, P. D. (Enero - Junio de 2010*). La formación por competencias y la calidad de la educación* . (G. A. Ruiz, Entrevistador)

Ulloa, J. G. (2016). *Liderazgo pedagógico, Conceptos y Tensiones.* Concepción: Matias Mancilla.

Zamora, E. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* . *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23.