



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAS DE LAS ÁREAS  
DE FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA ALEMANIA, COMUNA DE PUERTO MONTT, REGIÓN  
DE LOS LAGOS**

**Estudiantes:** Nataly Estefanie Anderson González  
Paulina Andrea Cura Huidobro

**Tutor disciplinar:** Doris Solís  
**Tutor metodológico:** Marlenis Martínez

Julio, 2024

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
	1
1) Resumen	3
2) Introducción	4
3) Marco Teórico	6
4) Marco contextual	28
5) Elaboración y aplicación del instrumento	32
6) Análisis de resultados	54
7) Propuestas de mejora	61
8) Conclusión	71
9) Bibliografía	73

## RESUMEN

Las instituciones educativas cumplen un rol fundamental en la sociedad actual entregando conocimientos y promoviendo el desarrollo de habilidades a las y los estudiantes de nuestro país siendo una institución que busca como propósito fundamental el poder entregar educación de calidad para todas y todos, indispensable frente a esto el poder analizar y reflexionar en torno a generar diagnósticos pertinentes del funcionamiento para poder proponer propuestas de mejora pertinentes y eficientes.

Esta investigación tiene como propósito analizar y por consecuencia proponer estrategias para mejorar aspectos claves del funcionamiento de una unidad educativa de la comuna de Puerto Montt, a través del diseño, elaboración, aplicación y análisis de un instrumento (encuesta) que permita rescatar esta información determinante. La encuesta aplicada a 22 profesores de una escuela básica de la ciudad de Puerto Montt permitió obtener datos de análisis en relación a las áreas y dimensiones consultadas y su percepción frente a ellas. Los resultados apuntan a un área evidentemente más debilitada “área gestión de recursos” en términos de recursos financieros y administrativos, así como en recursos educativos en general manifestando en los docentes un sentimiento de poca participación e involucramiento en la toma de decisiones de esta dimensión. Destacar por otra parte una adecuada respuesta en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico y gestión curricular las cuales se mueven en una apreciación positiva. En este trabajo de grado podrán observar las propuestas de mejora desarrolladas en base a las necesidades del establecimiento como consecuencia de la información recogida de los datos de la encuesta con miras a poder fortalecer y mejorar las prácticas pedagógicas y curriculares, así como las de gestión de dicha unidad.

## INTRODUCCIÓN

Se entiende por educación de calidad un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos. Desde la perspectiva del enfoque de derechos, este Plan entiende la educación como un derecho, lo que involucra que los estudiantes accedan y permanezcan en el sistema escolar, accedan a oportunidades de aprendizaje, a tener un trato digno y justo y a participar activamente del proceso educativo a lo largo de su trayectoria escolar. (Sistema aseguramiento de la calidad de la educación SAG, pag 18).

La misión del Ministerio de Educación de Chile es asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior. Es por ello que los establecimientos educacionales financiados con recursos públicos provean una educación gratuita y de calidad, fundada en un proyecto educativo público laico, respetuoso y pluralista, que permita el acceso a toda la población y que promueva la inclusión social y la equidad. (MINEDUC)

Esta Propuesta busca poder dar respuesta a lo antes planteado considerando al diagnóstico institucional como la base, siendo un proceso de evaluación exhaustiva de una organización educacional permitiéndonos identificar fortalezas y debilidades tanto en su estructura como en sus diferentes áreas y/o dimensiones que la componen buscando como propósito estrategias de mejora continuas y pertinentes que den respuestas educativas de calidad, creando instituciones educativas robustas y potentes.

Como representantes activos de nuestro establecimiento educacional y en búsqueda de entregar propuestas de estrategias de mejoras hemos desarrollado a partir de distintas jornadas de análisis y reflexión en conjunto con el equipo directivo para poder indagar sobre las dimensiones que constituyen la investigación para el diagnóstico institucional aplicando para ello un instrumento que permita extraer información de manera eficiente y concreta considerando el escenario escolar y sus limitaciones referentes a tiempos. Considerando los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación de este magíster y la normativa vigente actual de educación y en búsqueda de dar respuestas atingentes, efectivas y coherentes es que aplicamos este insumo con grandes expectativas de mejoras dentro el establecimiento involucrado esperando impactar de manera positiva a la comunidad educativa.

La estructura de este trabajo pretende entregar información referida a la elaboración de un Diagnóstico y posterior planteamiento de Propuestas de Mejora, basándose en los resultados obtenidos. Es por ello que a través de la exposición de un marco teórico y marco contextual se expondrá el apartado referido a la elaboración y aplicación de un instrumento donde se realizará un análisis de resultados por área y posteriormente propuestas de mejora por área es por ello que la invitación es a revisar esta propuesta orientadas a entregar respuestas en base a los resultados obtenidos.

## MARCO TEÓRICO

Cuando nos sumergimos a establecer investigaciones referidas a diagnóstico y propuestas de mejora basado en competencias debemos profundizar en el conocimiento de las áreas de formación. Es por ello que a continuación desarrollaremos cada una de ellas para poder vincularlo estrechamente con las propuestas de mejora consecuencia por supuesto del análisis de resultados. Las áreas que se profundizará para este Trabajo de Grado del Magíster en Currículum son: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

### **Formación basada en competencias**

Es un enfoque y/o modelo educativo centrado en desarrollar en los estudiantes habilidades, conocimientos y actitudes específicas que son necesarias para desempeñarse de manera de forma adecuada en situaciones y en la vida diaria. A diferencia de los modelos tradicionales de enseñanza, que se enfocan en la adquisición de conocimientos teóricos, la formación basada en competencias pone énfasis en lo que los estudiantes pueden hacer con lo que aprenden orientando en una formación más integral.

Es por lo mismo que el modelo de formación por competencias demanda al docente orientar y apoyar el aprendizaje del estudiante en las dimensiones del ser, hacer y conocer, considerando que éste lleve a la práctica lo adquirido en el proceso de enseñanza aprendizaje. El rol del docente siempre ha sido fundamental en materia de educación, y es en la actualidad donde se enaltece y promueve este concepto mediador, de promoción de la interacción y facilitador, con miras a mejoras de los aprendizajes. Podemos desde este escenario establecer 3 conceptos fundamentales:

#### **Conocer**

Refiere a que el estudiante cuente con conocimientos técnicos específicos asociados a su especialidad considerando procesos, materiales y manejo de las tecnologías. Por ello, uno de los principales desafíos del docente es potenciar los

conocimientos de los estudiantes en habilidades generales considerando la necesidad del estudiante de contar con esta base para su formación continua.

### **Hacer**

Supone que el estudiante cuente con un conocimiento práctico que le permita experimentar y buscar soluciones a las situaciones que se le presenten. El desafío del docente al respecto es generar instancias de aprendizaje significativo en sus estudiantes, de manera de potenciar su proceso formativo a través de la aproximación a las condiciones de desempeño real. El “hacer” es una invitación a poder utilizar realmente el conocimiento, investigar, experimentar y poner en práctica lo que la teoría nos ha dejado y abandonar de forma metafórica la comodidad de esta teoría para introducirnos a la práctica, vivirla de forma equilibrada para obtener resultados reales de un aprendizaje eficiente.

### **Ser**

El Ser nos orienta a que el estudiante cuente con un área actitudinal vinculado a saberes como a la ética o la parte valórica en general, indispensable si no pensamos en esta sociedad actual. En la práctica, los docentes deben intencionar actitudes que acompañen los procesos del hacer, considerando que éstas requieren situarse en contextos específicos que les den sentido. Algunas de las habilidades más demandadas son: adaptación, autonomía, proactividad, capacidad de trabajo en equipo, disposición a enfrentar desafíos y problemas complejos. Loreto Jara, especialista en política educativa e investigadora de Educación 2020, indica al respecto: “los docentes están llamados a desarrollar habilidades comunicativas para el empoderamiento y la participación, y habilidades científicas y ciudadanas para impulsar el pensamiento crítico, la creatividad y colaboración, así como sentido de la curiosidad, la iniciativa, la persistencia, la adaptabilidad y la conciencia social”.

Desde la implementación curricular del modelo de formación por competencias se demandó a los docentes modificar sus modelos de enseñanza, las formas de evaluar los aprendizajes, la didáctica, la gestión, los recursos utilizados, y contar con competencias pedagógicas o capacidades de docencia (Meller y Brunner, 2009).

Para fortalecer este aspecto, se requiere docentes atentos a los avances tecnológicos y curriculares que puedan facilitar el aprendizaje de los estudiantes volviéndolos protagonistas de sus propios procesos formativos. Considerando su rol de facilitador, las distintas dimensiones del proceso formativo y el compromiso con la equidad que esta modalidad se ha planteado, se espera que el docente:

-Identifique las características socio- afectivas de sus estudiantes y sus necesidades formativas de manera previa al desarrollo del curso.

-Planifique estrategias metodológicas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, considerando la necesidad de flexibilizar sus recursos.

-Escoja y utilice diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes.

-Motive la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

-Construya instrumentos de evaluación de los aprendizajes que apunten a retroalimentar al estudiante, planteando esta instancia como un momento formativo más.

### **Características principales del enfoque de formación basada en competencias:**

- a. Enfoque en resultados: Los programas están diseñados en torno a competencias claras y medibles que los estudiantes deben demostrar para avanzar.
- b. Aprendizaje personalizado: Los estudiantes pueden progresar a su propio ritmo, avanzando a medida que demuestran competencia en un área específica.
- c. Evaluación continua: La evaluación se centra en la demostración de competencias a través de actividades prácticas, proyectos, y otros métodos que reflejan situaciones reales.
- d. Relevancia para el mundo real: Las competencias enseñadas son directamente aplicables en contextos laborales o en la vida diaria, asegurando que los estudiantes estén preparados para enfrentar desafíos específicos.

- e. Retroalimentación constante: Los estudiantes reciben retroalimentación continua para mejorar y alcanzar las competencias requeridas. La retroalimentación es fundamental para mejorar prácticas docentes permitiendo hacer un análisis constante de nuestras propias prácticas y metodologías.

## **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico es un área fundamental a la hora de referirnos de dimensiones que busquen fortalecer los aprendizajes de las y los estudiantes. Las escuelas buscan proporcionar la mejor educación a su estudiantado, a su servicio se encuentra la dirección escolar y del trabajo docente. En las últimas décadas, hemos ido pensando que, para eso, se precisa el ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor.

A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en una cúspide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros de la escuela, a lo que llamaremos “liderazgo compartido”, muy consecuente con las miradas actuales que establecen la importancia de la comunidad escolar como una sola en conjunto y no en jerarquías limitantes. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, frenaría que la escuela, como organización, aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos (Bolívar, 2011).

El liderazgo pedagógico es una herramienta clave para optimizar el desempeño docente, sería una invitación a asumir un rol activo, como agente de cambio, motivador y libre de romper con estructuras curriculares que limiten el aprendizaje real de los estudiantes. Estrechamente vinculado con el proyecto de Mejora de la Escuela, brinda las estrategias requeridas para enfrentar la “crisis educativa” que nos desafía a hallar respuestas urgentes para nuevos problemas.

En perspectiva, los directores de escuela no son meros “gerentes” sino también – y ante todo– líderes que no deberían perder de vista el objetivo principal: un aprendizaje de mayor calidad. En efecto, a partir del estudio de algunos puntos de vista relevantes se concluye que los directores son esencialmente educadores, no “gerentes” o “administradores”. Un “buen” director comparte liderazgo en vistas a influir adecuadamente en sus colaboradores y llevarlos a alcanzar la meta institucional. Es fundamental comprender entonces el saber utilizar el lenguaje de forma correcta, desarrollar habilidades vinculadas a cómo comunicar con eficiencia y cómo motivar a los docentes sobre la base de un conjunto de cualidades personales, habilidades y competencias que le permitan conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje al éxito educativo.

**Se puede subdividir para valorar la relevancia del liderazgo desde las siguientes dimensiones:**

**a. Liderazgo del Sostenedor:** Este ítem refiere a las definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo. Si bien es cierto, el liderazgo del sostenedor muchas veces viene siendo muy difícil de poder generar cambios si es que fuera necesario es importante valorar y validar que su gestión y comunicación con las unidades educativas es determinante para progresos institucionales.

**b. Liderazgo del director:** Aquí se describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento educativo, en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. Enfatiza en la importancia del buen líder en contexto educativo y cómo este vendría siendo un elemento determinante a la hora de promover espacios educativos eficientes.

**c. Planificación y Gestión de Resultados:** En este apartado nos referimos a los procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional, estableciendo los grandes lineamientos de la organización escolar, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos. Aquí es muy importante el análisis y reflexión constante para poder generar modificaciones, reforzar o cambiar algunas prácticas en pro mejoras institucionales en materia de educación.

**Existen diversas concepciones sobre el liderazgo pedagógico entre las que destacamos:**

De acuerdo con Arellano y Zapata en 2014, 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” (Jimenez, 2017, p. 23).

Para Rodríguez (2011, en Jiménez, 2017), El liderazgo pedagógico entonces, es la capacidad de movilizar, acompañar, sugerir y proponer situaciones con el objeto lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes y generando instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación y perfeccionamiento docente.

El liderazgo se ha constituido “en una competencia esencial para mejorar la calidad educativa”. (Mellado, Chaucono y Villagra, 2017). Entendiendo entonces por calidad, dar respuesta a las necesidades y particularidades de los estudiantes pertenecientes a una comunidad, pero también a los funcionarios que componen parte de esta escuela vinculado a responsabilidades, intereses y objetivos en común de la que todos somos parte también.

Para Saavedra (2018), “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” (p. 38). Apoyándonos en lo expuesto por el autor es que consideramos de gran relevancia el impacto de promover y propiciar ambientes saludables y acogedores por parte del director como líder de estas unidades educativas.

### **Propósito del liderazgo pedagógico**

Es imposible no pensar en el rol esencial de los docentes en materia de liderazgo, lo fundamental que se vuelve analizar las propias prácticas y tener además un ambiente de gestión que los pueda apoyar a sustentar y lograr los objetivos vinculados con el aprendizaje.

Todos los análisis sobre la calidad de la educación de Iberoamérica coinciden en considerar al profesorado como el factor más importante y decisivo para llevar a cabo políticas eficaces de mejora y, en consecuencia, que es imprescindible ofrecerle el más generoso apoyo, alta consideración, formación inicial y continua, estima, mejores retribuciones y suficientes medios. Es una especie de figura de culto cuya bondad generalizada se presupone, así como que es merecedor de los mayores esfuerzos y reconocimientos por el conjunto de la sociedad (Jabonero Blanco, en Fernández y Martín, 2014, p. 11).

Para Roldán (2014), “El liderazgo pedagógico es el conjunto de acciones que el directivo desarrolla para motivar a toda la comunidad educativa a brindar un servicio educativo de calidad que se refleje en el nivel de aprendizaje óptimo que logren sus estudiantes comunicando para ello al docente el gran cambio que debe realizar en su labor y motivando en el estudiante las ganas de aprender.” (p. 31).

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 pedagógico (Cortéz, 2018). Los directores desempeñan 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).

### **Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Roldán, (2014) aborda las siguientes dimensiones: gestión de las condiciones, orientación de los procesos pedagógicos (preparación para el aprendizaje y enseñanza para el aprendizaje), participación en la gestión, desarrollo profesional y la identidad del docente. En este sentido, los directores hacen el esfuerzo para desarrollar las dimensiones: 1)Planeamiento estratégico: capacidad de establecer una visión y cursos de acción acordes con las necesidades educativas del contexto, 2) Liderazgo: capacidad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas en un contexto profesional no coercitivo, 3) Comunicación: capacidad de generar relaciones de confianza promoviendo el trabajo colegiado y un clima propicio para el aprendizaje y 4) Gestión curricular: capacidad de priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Romero, 2016), p. 475). Si analizamos la propuesta de Roldán podemos visibilizar lo importante de todos estos componentes como se apoyan y como en conjunto podemos concretar planes y objetivos de mejora, la invitación es a poder también como docente autoanalizar y autocríticas nuestras prácticas para poder fortalecer aquellas áreas más debilitadas.

## **Desempeño docente**

Entendemos por desempeño a nivel de rendimiento de una persona relacionada con su función, en este caso profesional. ¿Cómo podríamos entonces, definir un desempeño docente o un buen desempeño docente?

La educación se extiende más allá de las habilidades técnicas, busca la sabiduría y el discernimiento, cultivados en los estudiantes, en la condición de niños y jóvenes, también “el desarrollo personal y moral” (Carr, 2003, en González y Subaldo, 2015). El desempeño docente es uno de los factores principales “de la calidad del sistema educativo” (Flores, 2012, en Flores, Sánchez y Martínez 2016).

El desempeño docente depende de la formación inicial del docente, que depende de las políticas y de la calidad de la institución superior, la cual persigue el desempeño docente que “demuestre las competencias, los métodos de enseñanza y aprendizaje más eficaces en beneficio de los estudiantes, práctica que se refleja de manera inmediata en el quehacer educativo, dentro de su área de desempeño y en la relación con los estudiantes” (Martínez, Castillo y Granda, 2017, p. 84). Hoy en día el concepto de desempeño puede inclusive evaluarse, existe mucho canal de perfeccionamiento autónomo, autodidacta y también mediante instituciones certificadas que podríamos llamar formales, inclusive existe clasificación de desempeños mediante visitas a aula e inclusive la misma evaluación docente, podríamos decir que instancias y resultados están constantemente desfilando, pero, siendo objetivos el desempeño va vinculado con los resultados que los mismos profesores buscan y proponen y muchas veces abrazados que el mismo fin con el equipo directivo.

El desempeño docente es concebido en términos de proceso, cuyas características son: formativo, sumativo, constructivo, con la pretensión de lograr cambios axiológicos deseables y valiosos, sistemáticos, válidos, fiables, en el contexto del logro de los objetivos propuestos (Ralph, 1999; Valdés, 2002; en Martínez et al., 2017). Es el quehacer del docente antes, durante y después del episodio didáctico, comprende la planeación, la impartición de las clases, la revisión de los trabajos, las tareas básicas y complementarias, también las evaluaciones de los procesos del aprendizaje (Ramos y Rueda, 2020). Consideramos entonces indispensable las habilidades de análisis y reflexión para poder buscar y establecer procedimientos de

mejora impulsando hacia mira de mejora de resultados de forma constante y enriquecedora.

### **Desafíos e importancia del desempeño docente**

La sociedad experimenta cambios vertiginosos en tiempos bastante cortos. La sociedad contemporánea en la era de la información y de la incertidumbre ha experimentado muchos cambios, exigiendo de esta manera los cambios de las políticas relacionadas con el desempeño docente. En este sentido, el desafío de las políticas educativas y del desempeño docente es preparar para enfrentar los cambios, la incertidumbre y la desigualdad enquistados en la sociedad actual (Pérez, 2010; en González y Subaldo, 2025). El estudiante y los docentes serán preparados para enfrentar una escuela y una sociedad muy diferentes a las de sus padres, en roles y funciones muy diferentes (Esteve, 2006; Mañú y Goyarrola, 2011; Ferrón, 2011; en González y Subaldo, 2015). Esta es una discusión frecuente ante situaciones de análisis en escenarios docentes el cómo ha cambiado la educación, sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades, el rol del apoderado, de las familias y muchas variables más, el cómo podemos transformar esta nueva pedagogía con los nuevos desafíos actuales, pues, si bien, la sociedad ha cambiado, el objetivo de la escolaridad no, seguimos buscando enseñar y que el estudiante aprenda y seguirá siendo así al menos por mucho tiempo más.

Entre las repercusiones del desempeño docente se suscriben: la satisfacción del docente, el desarrollo y la realización personal y profesional de los docentes, permitiendo de esta manera la presencia de “la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos”; el bienestar, el compromiso y la felicidad de la comunidad escolar (González y Subaldo, 2015). No se debe perder de vista que “una buena docencia implica también el dominio de las habilidades comunicativas para presentar el contenido de una manera organizada, coherente y dinámica” (Carlos, 2016, p. 298). Podemos mencionar que las nuevas políticas educativas por lo mismo proponen modelos de enseñanza que promuevan la diversificación la enseñanza para todos y la motivación como herramientas clave, el mismo Diseño universal de aprendizaje es uno ello y más de algún docente ha

logrado grandes frutos a raíz de estas propuestas que junto con la co enseñanza y el trabajo colaborativo pretende potenciar los momentos de enseñanza- aprendizaje.

En este contexto, “la labor de los educadores ocupa en el país un lugar fundamental en la búsqueda de una educación de calidad, situada y pertinente” (Dimaté, Tapiero, González, Rodríguez y Arcilla, 2017, p. 85). Como docente tenemos una tarea fundamental de proponer mejoras constantes, un trabajo reflexivo que si bien tiende a recoger mucho tiempo se vuelve gratificante cuando los resultados nos acompañan, el profesor es un agente de cambio y es nuestra responsabilidad comprender esta labor en el aula y como puede lograr cambios asombrosos.

Se ha precisado la búsqueda del desempeño docente con enfoque de competencias, que describe “el comportamiento del profesor durante la conducción del proceso formativo”, cuyo carácter es ético-humanista, desde la detección de los problemas, los requerimientos de la población, “la aplicación de los métodos científicos de la profesión y la integración docente-asistencial-investigativa” (Ortiz et al., 2018). La evaluación permite trabajar las fortalezas y mejorar diversos aspectos del desempeño docente (Quiriz y Tobón, 2019).

Podemos reflexionar entonces con respecto al liderazgo pedagógico a través de lo planteado con anterioridad y a través de este cuadro el cual sintetiza la diferencia de la burocracia versus como promueve pedagogías basadas en desempeños de liderazgo.

<b>Cuadro 1: Gestión vs. Liderazgo pedagógico</b>	
<b>Gestión administrativa/ burocrática</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización.</li> <li>• Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa.</li> <li>• Gestión de tareas cotidianas, que consumen el tiempo habitual.</li> <li>• Decisiones jerárquicas (autoridad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto.</li> <li>• Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales .</li> <li>• Intercambio de conocimientos y habilidades.</li> <li>• Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos.</li> </ul>

## **Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere a “Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa”. Gestionar de forma correcta el currículum es uno de los componentes medulares de la acción educativa de cada institución, para esto es necesario contextualizar impregnando el sello educativo de cada establecimiento, considerar la realidad del entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. He aquí la importancia de que profesores y colegios en general se empoderen de su currículum y adopten prácticas institucionales y pedagógicas que estimulan y dinamizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

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

Es relevante recalcar que la gestión curricular se refiere a los procesos organizados de operacionalización del proyecto educativo institucional, a partir de la definición de los saberes que deben desarrollarse como ejes de la acción directiva. Su foco es la formación de los estudiantes a través de la interpretación sistematizada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en todos los niveles del escenario escolar, pero particularmente en el aula. Busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución como vehículo de generación de conocimiento. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados.

En los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) la gestión del currículum se divide en tres dimensiones: Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

- a. **Gestión Pedagógica:** Se refiere al proceso de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los equipos técnico pedagógico y el director.
- b. **Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** Son las estrategias y procedimientos utilizados o que implementan los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.
- c. **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

La Gestión curricular del establecimiento permite desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes. Entonces, es por medio de la gestión curricular que, de forma concreta, se releva el Proyecto Educativo del establecimiento, pudiendo configurarse o no en un proyecto curricular propiamente tal.

Es importante además destacar que La gestión pedagógica del Currículum implica la reflexión y toma de decisiones sobre el modo en que se aborda el Currículum en el aula, considerando el contexto y las características de los y las estudiantes, lo que requiere que la unidad educativa defina los criterios técnicos y pedagógicos para la planificación de aula, los que incluyen definir aspectos de organización curricular, como la temporalidad que podrá ser mensual, semanal, trimestral, diaria y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para su elaboración.

#### **Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:**

- El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

- En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.
- El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.
- Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.
- El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.
- Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.
- El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional
- El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.



## Gestión de recursos

Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

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 dirección de un centro educativo es un elemento esencial para el correcto funcionamiento y la calidad del mismo. Para que un centro sea eficaz, es clave una

planificación y organización estratégicas, que faciliten el uso eficiente de todos aquellos recursos educativos disponibles.

El empleo de recursos en el proceso de aprendizaje es esencial, ya que tiene un doble cometido al mejorar el mismo, además de crear esas condiciones necesarias para adquirir los mejores resultados de la formación. Sin embargo, y aunque pueda parecerlo, la disponibilidad de dichos recursos no es suficiente para garantizar una educación de calidad. Su condición, organización y gestión son necesarias para facilitar el desarrollo de la actividad educativa, garantizando así que haya una mejora.

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 para que este 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.

Como podemos observar, 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 a observar previamente a su uso.

## Tipos de recursos

En materia de educación es muy importante establecer la importancia y relevancia de conocer los recursos disponibles, así como su clasificación y objetivos. Es determinante antes evaluar lo que el establecimiento requiere y necesita, así como las prioridades dependiendo del tipo de establecimiento, vincular con su sello institucional, tipo de estudiantes y familias y sobre todo los objetivos de logros de aprendizaje que se busca en materia curricular.

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

- **Gestión del personal humano:** hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficiente calificado y motivado que favorezca el clima de aprendizaje.
- **Gestión de recursos financieros:** son las políticas y procedimientos que aseguran una administración eficiente y ordenada, controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.
- **Gestión de recursos materiales:** es el conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Entre estos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

Describiremos a continuación:

- a) Gestión de Recursos Humanos:** 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). 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. En su origen, las políticas de recursos humanos de las organizaciones se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones. En el caso de los establecimientos escolares

no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes. En la mayoría de las unidades educativas un encargado de finanzas asumía la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos y de bienestar, lo que es común en la mayoría de los establecimientos, salvo en aquellos que pertenecen a redes de colegios, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM que están conformando, en el último tiempo, equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas.

Uno de los factores que ha influido en la relevancia que adquieren actualmente los procesos de gestión es que, al aprobarse la Subvención Escolar Preferencial en el año 2007, los sostenedores recibieron mayores recursos y éstos venían unidos al número de alumnos vulnerables y al cumplimiento de resultados. Explícitamente, el Ministerio de Educación los hizo responsables de la gestión de recursos humanos, de la administración de los recursos provenientes de la subvención y la elaboración del Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) y también de las decisiones técnicas y de los resultados del establecimiento. Lo anterior tiene una estrecha relación con la gestión de competencias de los profesionales de la educación, en función de lograr la mejora sostenida de los aprendizajes y los resultados académicos.

La investigación de Marcel y Raczynski (2009) explora en las capacidades existentes de los sostenedores municipales para resolver con éxito estos desafíos y evidencia la falta de profesionales a nivel de sostenedor para hacerse cargo de tales responsabilidades; un ejemplo de ello es que el 20 % de los municipios no tiene un jefe de educación con dedicación exclusiva al cargo. Realizado el análisis del personal existente en la administración de educación municipal, los mismos autores constatan que “la mayor parte del personal de la unidad responsable de la educación municipal se dedica a labores administrativas y sólo una minoría- en algunos casos completamente ausente- desempeña labores técnicas” (p:145).

Si bien es cierto que la dotación de profesionales a cargo de la educación en los municipios es escasa o nula, existe otro factor importante a considerar, que se refiere a si los profesionales actualmente en ejercicio cuentan con las competencias necesarias para cumplir su rol, siendo ésta una variable cuyo estudio es aún incipiente. En el caso

de la educación municipal, son las Corporaciones Municipales y los DAEM las entidades responsables de la gestión de recursos humanos de las unidades educativas. Ellas se rigen por el Estatuto Docente cuyas regulaciones presentan limitaciones en los procesos de contratación, desvinculación y asignación de remuneraciones. Los establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados presentan una realidad diferente ya que se rigen por el Código del Trabajo, lo que permite a los sostenedores y directivos una mayor autonomía en la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, se advierten dificultades centradas en la falta de experiencia y competencias de los directivos en ese ámbito, tal como se desprende de los datos proporcionados por el Programa de Gestión y Dirección Escolar de Fundación Chile. Estos datos provienen del sistema de Autoevaluación Institucional que las escuelas pueden utilizar sin costo para ellas lo que facilita su acceso y que les brinda información sobre el nivel de instalación de las prácticas de gestión en las 6 áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

En los seis años que tiene en uso este sistema se han autoevaluado alrededor de 2000 instituciones de todas las dependencias, aunque mayoritariamente lo han hecho establecimientos del sector particular subvencionado y particular pagado. El análisis de sus resultados muestra claramente que las áreas más deficitarias son las de Gestión de Competencias Docentes y Gestión de los Resultados. Al interior del área que comprende la gestión de recursos humanos (Gestión de Competencias) se observan puntuaciones bajas en aquellos descriptores que se refieren a si los establecimientos cuentan con perfiles de cargo, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociados a dichos perfiles.

**b) Gestión de los Recursos Financieros y administrativos:** La administración financiera se encarga de brindar los recursos necesarios a cada una de las áreas de la unidad educativa, a fin de que cumplan con sus objetivos establecidos. También, decide los límites de gastos e inversión para obtener mejores resultados y cuida que no falten ni sobren recursos. En contexto escolar podemos hablar de políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. Es fundamental entonces comprender que la gestión de los recursos financieros se centra en mejorar la capacidad de la organización para aplicar

estos recursos para financiar de forma eficiente y objetiva todo para lograr mejorar los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes.

**b) Gestión de los Recursos Educativos y materiales:** condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

### **Recursos didácticos**

Continuando con los recursos, nos centramos más concretamente en los materiales didácticos, aquellos empleados de forma directa por los docentes para facilitar el aprendizaje del alumnado. Vamos a distinguir entre:

- Convencionales: como son la pizarra o los libros de texto.
- Audiovisuales: son, por ejemplo, fotografías, proyector, documentales o películas.
- TIC: programas informáticos, ordenadores, pizarra digital, etc.

Hay que saber utilizar este tipo de recursos, sobre todo los referidos a las nuevas tecnologías debido a los numerosos riesgos que pueden llegar a suponer.

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

Por tanto, y tras todo lo visto, 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. Queremos destacar que el uso de material didáctico y/o tecnológico no solo podrá mejorar la disposición de los y las estudiantes frente a situaciones de aprendizaje,

sino que además aumenta la motivación y participación, lo cual, por consecuencia mejoraría resultados académicos.

## **Gestión Curricular**

Se entiende por Gestión curricular, a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. A continuación, definiremos los elementos vinculados con la Gestión curricular:

- a. **Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Las acciones se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases. Nos referimos entonces a las múltiples formas de enseñar en el aula de clases, los recursos escogidos para ello, la forma de comunicar el contenido curricular indispensable para lograr mi meta de la clase planificada.
  
- b. **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:** políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses. En la actualidad el apoyo y las respuestas que se le entregan a los y las estudiantes es fundamental, al hablar de educación de calidad también hablamos de entregar estas respuestas, de eliminar barreras y de potenciar facilitadores.

## 5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

Un instrumento es un documento o una herramienta que forma parte de un procedimiento que permite realizar la descripción, la clasificación y la explicación del accionar de distintos actores en el marco de un establecimiento en contexto escolar. Con el diagnóstico educativo realizado, es posible tomar decisiones fundamentadas vinculadas al ámbito educativo. En esta oportunidad abordaremos la elaboración de un instrumento que permita diagnosticar las áreas vinculadas a formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a nivel mesocurricular, es decir a nivel del establecimiento educacional. Un instrumento de medición debe ser confiable, válido y objetivo para medir lo que pretende medir. La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados, mientras que la validez se refiere a qué tan bien el instrumento mide la variable de interés, teniendo todo esto en cuenta es que exponemos y proponemos nuestro instrumento para lograr los objetivos planteados.

El siguiente instrumento se crea con la finalidad de recoger información y percepción de las cuatro dimensiones del PME a la planta docente de la Escuela Alemania, compuesta por 22 docentes en la actualidad.

Esta encuesta, se estructura a través de preguntas por cada dimensión, con conceptos del 1 al 4 de Niveles de Respuesta, siendo el 1 desempeño muy bajo y el 4 desempeño muy alto. Las formulaciones de las preguntas se presentan de forma precisa y breve, con el objetivo de optimizar la calidad de las respuestas y el tiempo de aplicación.

La construcción y diseño del instrumento fue realizado por las investigadoras Nataly Anderson González y Paulina Cura Huidobro con el objetivo antes planteado.

Con respecto al proceso de validación del instrumento se lleva a cabo por profesionales expertos del área, quienes, a través de la ficha de validación, analizan, sugieren y aprueban para la posterior aplicación de este.

La aplicación de la encuesta se lleva a cabo en consejo de profesores, en instancia de consejo de profesores el día lunes 12 de agosto a las 16:00 horas. En esta instancia, el equipo directivo facilita un espacio de aplicación, siendo entregada en formato físico a cada docente para asegurar la participación de dicho proceso.

## MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Alemania inició sus funciones en su actual ubicación desde el año 2004. Esta Escuela se formó con personal docente ,para docentes, estudiante y apoderados provenientes de la antigua y reconocida Escuela N° 1 de Puerto Montt, cuya trayectoria la sitúa en el año 1883, creada como Escuela Superior de Niñas, frente al Terminal de Buses, en calle Eusebio Lillo s/n. Siendo una de las más antiguas de la ciudad, ha formado en sus aulas a muchas generaciones y entre ellas, a muchas docentes que allí, en la etapa de niñez, descubrieron su vocación; de esa fecha se le recuerda como “semillero de educadoras”.

Se incorpora como escuela asociada a la UNESCO en el año 1953 y al ser designada guardadora del pabellón alemán en el año 1976, pasó a denominarse ESCUELA N°1 “REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA”. La Escuela Alemania pese a los pocos años de trayectoria es una Escuela exitosa entre escuelas municipales de Puerto Montt, entre sus logros sobresalientes está el haber obtenido por primera vez la Excelencia Académica en el periodo 2008 -2009, la que se obtiene nuevamente por el periodo 2010- 2011 y por tercera vez 2016- 2017, no menos importante nuestros estudiantes fueron ganadores regionales del torneo DELIBERA y participaron del torneo nacional. Su cuerpo docente está conformado por profesores de alto desempeño laboral de acuerdo con las evaluaciones docentes aplicadas por el MINEDUC.

Con respecto al entorno en que se ubica La Escuela Alemania se encuentra ubicada en la población Antonio Varas Norte, recibiendo estudiantes en su mayoría del sector y poblaciones cercanas como ANEF, Población Chiloé y en un menor porcentaje de Alerce. La Escuela se encuentra cercana a una cuadra de la avenida presidente Ibáñez, cercana al Centro Familiar de Salud Antonio Varas, 3ª Compañía de Bomberos, un Centro Comunitario, Junta de Vecinos, cancha de fútbol Antonio Varas, iglesia católica, templos evangélicos y mormones. Además, en las cercanías se encuentran otros establecimientos educacionales.

En relación al nivel socioeconómico y cultural es bajo; parte de la comunidad que atiende nuestro establecimiento se caracteriza por su vulnerabilidad social 60,6%, lo que en muchos casos promueve situaciones desfavorables. Bajo este contexto, muchos de

estos estudiantes manifiestan debilidades a nivel de demandas afectivas y conductuales, en su mayoría teniendo núcleos poco convencionales. A pesar de los desafíos propios del contexto que afectan hay apoderados/as que demuestra interés por alcanzar una mejor calidad de vida para sus hijos e hijas y en ese plano la Escuela ha ido generando espacios para trabajar colaborativamente con la familia experimentando vínculos que se fortalecen en actividades donde la comunidad participa activamente.

En lo que respecta al sello educativo La Escuela Alemania se caracteriza por ofrecer una enseñanza integral, que busca desarrollar todas las posibilidades de una persona. Considera al individuo desde el punto de vista cognitivo, valórico, físico, afectivo, artístico, deportivo y social que sea capaz de desenvolverse con responsabilidad frente a los diversos desafíos de la vida escolar e integrarse a la sociedad actual.

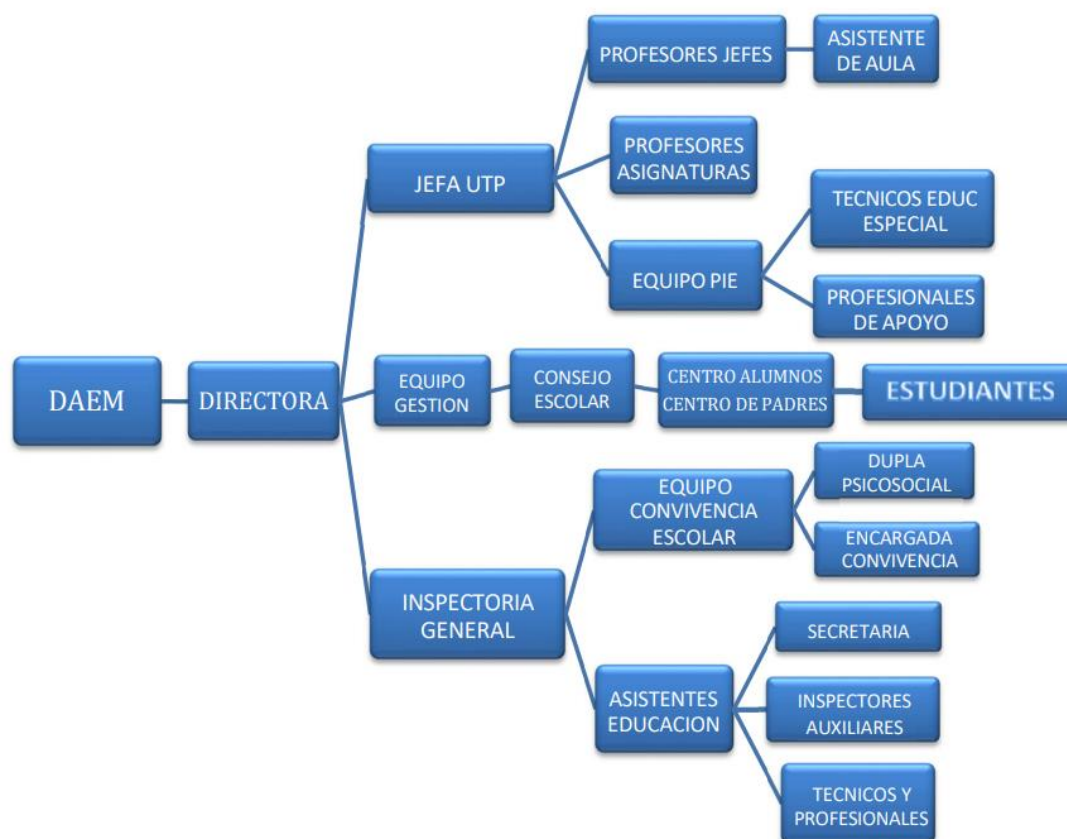
La Misión explícita “La escuela Alemania es una comunidad educativa con carácter participativo que se preocupa por entregar una educación integral y de calidad para las y los estudiantes; Para ello cuenta con recursos humanos y materiales que potencian la enseñanza –aprendizaje de todas y todos sus estudiantes en su diversidad, también busca fortalecer valores que les permitan el desarrollo de sus competencias en todas las dimensiones del ser humano. De esta forma estudiantes, padres y apoderados reconocen en nuestro proyecto educativo una posibilidad real de progreso y continuidad académica en un contexto de alta vulnerabilidad social.”

Con respecto a la visión; “La escuela Alemania se proyecta como una comunidad que entrega una formación de calidad según los estándares y normativas vigentes. Un establecimiento que posee un plan de trabajo integral (cognitivo, físico, afectivo y social) para todas y todos los estudiantes y participativo con la comunidad. Reconoce en sus estudiantes competencias, habilidades y actitudes; los cuales se fortalecen en el transcurso de la vida escolar, asegurando su egreso de la Enseñanza básica y posibilitando la continuidad de sus estudios en la Enseñanza Media Científico-humanista o Formación Técnico profesional y de esta forma contribuir a la sociedad como personas íntegras.”

La Escuela Alemania como establecimiento de carácter público responde a las demandas actuales educacionales con planes actualizados solicitados por el Ministerio

de educación, respondiendo a normativas vigentes de educación para todas y todos por lo que su equipo está compuesto por profesionales de todas las áreas, equipo de convivencia escolar, programa de integración escolar y otros que fortalecen a la comunidad educativa entregando apoyos y respuestas a la gran diversidad y desafíos del alumnado actual evidenciándose en el organigrama que presentamos a continuación:

#### ORGANIGRAMA



#### Imagen extraída PEI Proyecto Educativo

Es importante mencionar que actualmente todos los establecimientos de carácter municipal están pasando por un proceso de traspaso a SLEP debido a la puesta en marcha de la Nueva Educación Pública (NEP) se crean los Servicios Locales de Educación, que deja atrás a las municipalidades como organismos responsables de entregar educación a más de un millón de estudiantes, cuya misión principal es velar por la calidad, la mejora continua y la equidad del servicio educacional, considerando las

necesidades de cada comunidad educativa. Tienen que considerar también las características de los estudiantes y las particularidades del territorio en que se ubican. Por lo que la Escuela Alemania también se cuenta dentro de este proceso que tiene como plazo de término a fines del año 2025.

## **DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **A. TEÓRICO**

#### **1. Características del instrumento.**

El instrumento responde a la estructura esperada con características de carácter formal, aborda toda las áreas solicitadas para la investigación, su longitud apropiada permite extraer información necesaria para la investigación, es de fácil lectura y comprensión para el entrevistado/a, sus criterios son de fácil selección (marcar con una X), debido a esto promueve una aplicación rápida y eficiente.

#### **2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración.**

Se elaboró mediante un proceso investigativo y de análisis, para escoger, elaborar y desarrollar los indicadores que más se ajustan a la información que deseamos recolectar.

La creación de dicho instrumento fue llevada a cabo por las investigadoras Nataly Anderson González y Paulina Cura Huidobro.

Para revisión y corrección fue enviado avance a tutora metodológica Marlenis Martinez.

Para la posterior validación de dicho instrumento se buscaron profesionales idóneos con grado Magister, quienes pudieran aportarnos desde su expertis y conocimientos en la retroalimentación de dicha encuesta, fonoaudiólogo Waldo Jiménez y Psicóloga Paz Flores.

#### **3. Validación del instrumento**

La validación de nuestro instrumento, en este caso encuesta, es un proceso relevante ya que mediante él se verifica si este mide con precisión y coherencia lo que

se está investigando. Se busca entonces asegurar de que las preguntas que componen el instrumento sean las más adecuadas para obtener información y datos confiables y válidos.

### 3.1. Ficha de validación

## 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 Alemania, de la comuna de Puerto Montt, x, región de Los Lagos

#### Objetivo del trabajo

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

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

	Área	Criterios a considerar en el instrumento
	Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Saber conocer</li> <li>● Saber ser</li> <li>● Saber hacer</li> </ul>

Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer dirección.</li> <li>• Rediseñar la organización.</li> <li>• Desarrollar personas.</li> <li>• Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>					
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica.</li> <li>• Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>					
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del recurso humano.</li> <li>• Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>• Gestión de recursos educativos.</li> </ul>					
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> (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)	<b>Grado de acuerdo</b>					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):  Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)				x		
Las opciones de respuesta son adecuadas					x	
Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						x
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):  Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el					x	

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 responder adecuadamente.	x	

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El cuestionario presenta una organización clara en dimensiones específicas, lo que permite a los encuestados concentrarse en una sola área a la vez. Esta estructura facilita tanto el enfoque como la coherencia en las respuestas. Además, incluye instrucciones adecuadas que guían a los encuestados sobre cómo responder a cada ítem, detallando qué representa cada nivel en la escala de evaluación. Esto asegura que los encuestados comprendan exactamente qué se espera de ellos en cada pregunta. Asimismo, el cuestionario utiliza un lenguaje claro y comprensible, garantizando que todas las preguntas sean fácilmente entendidas.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<p>Considero que la <b>pregunta 2</b>: “Conozco las subdimensiones del área de gestión pedagógica( gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes)”, podría tener una mejor estructura para que su respuesta tenga relación con los niveles propuestos, por ejemplo, podría utilizar: “La familiarización que tengo de las subdimensiones del área de gestión pedagógica, que incluyen gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes es:”</p> <p><b>Pregunta 3</b>: “Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta dimensión” podría presentar una mejor estructura gramatical considerando los niveles de evaluación.</p> <p><b>Pregunta 5</b>: “Desde mi apreciación personal, considero que esta dimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel”, podrían al igual que las preguntas anteriores considerar el tipo de respuesta</p>

	en base a los niveles, por ejemplo: "En su opinión, ¿En qué nivel considera están desarrolladas las acciones en esta dimensión para abordar las necesidades específicas del establecimiento escolar?"
--	---

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Waldo Jiménez Muñoz
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Fonoaudiólogo, Docente Universitario Magíster en educación mención Gestión de Calidad, Universidad San Sebastián, Sede de la Patagonia
<b>e-mail</b>	Wjimenezm@docente.uss.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Viernes 2 de Agosto 2024

### Ficha Validador 2

## 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 Alemania, de la comuna de Puerto Montt, x, región de Los Lagos.

#### Objetivo del trabajo

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

### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento					
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber conocer</li> <li>• Saber ser</li> <li>• Saber hacer</li> </ul>					
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer dirección.</li> <li>• Rediseñar la organización.</li> <li>• Desarrollar personas.</li> <li>• Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>					
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica.</li> <li>• Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>					
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del recurso humano.</li> <li>• Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>• Gestión de recursos educativos.</li> </ul>					
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> (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
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
Las opciones de respuesta son adecuadas						X

Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico							X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante): Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.							
							X

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

		<b>Evaluación general del cuestionario</b>			
		<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Validez de contenido del cuestionario		x			

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento presentado cumple adecuadamente con el objetivo que se propone investigar dado que considera los aspectos y ámbitos más relevantes y pertinentes para la mejora mesocurricular de las dimensiones referidas, así como también con adecuada operacionalización de los conceptos a diagnosticar.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	A decir verdad, me parece un instrumento bien formulado desde el punto de vista metodológico por lo que no efectuaría cambios y/o modificaciones.

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Paz Flores Gallardo
---------------------------	---------------------

<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Psicóloga – Magíster en Gestión Educativa Escuela las Camelias – Docente Instituto Profesional AIEP
<b>e-mail</b>	pazfloresgallardo@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	02/08/2024

#### 4. Descripción de la aplicación del instrumento.

El proceso de aplicación del instrumento se llevó a cabo en la escuela Alemania de Puerto Montt, donde la muestra para la aplicación de la encuesta son los 22 docentes de dicha Unidad Educativa. Las edades de la muestra fluctúan entre los 27 y 65 años.

Con respecto al sexo, 19 docentes son mujeres y 3 docentes son hombres.

De acuerdo al método de aplicación, la encuesta se administró de forma presencial por las investigadoras, quienes explicaron el instrumento y apoyaron en su ejecución.

La encuesta se llevó a cabo durante una reunión de consejo de profesores, para esto el equipo directivo nos facilitó un tiempo de 45 minutos.

Se inicia proyectando de manera general el instrumento, para asegurar su correcto desarrollo, entrega de instrucciones y se abordan aspectos éticos, vinculados a la confidencialidad y al consentimiento informado de los participantes de este proceso.

Para la aplicación se entregó de manera individual e impresa una copia a cada uno/a y asegurando que se cuenten con todos los implementos necesarios para dicha aplicación.

Con respecto al lugar de aplicación se llevó a cabo en sala de reuniones para asegurar que se cuente con el espacio óptimo y comodidad que requiere este tipo de instancias, además de contar con proyector, lo cual es indispensable para asegurar el éxito de la aplicación.

La encuesta se resolvió de manera esperable en el tiempo planificado, las encuestas fueron respondidas al 100%.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo el segundo lunes del mes de Agosto, 12/08/2024.

## **B. PRÁCTICO**

### **1. Presentación del instrumento elaborado**

#### **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 asemeja 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:

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				

7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

<b>Prácticas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

## Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

**Área: Liderazgo pedagógico**

## Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

1. Mi nivel de conocimiento del PME de la escuela en esta dimensión es:				
2. Conozco las subdimensiones del área de gestión pedagógica( Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director y planificación y gestión de resultados).				
3. Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta dimensión:				
4. Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en esta dimensión:				
5. Desde mi apreciación personal, considero que esta dimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel:				
6. Tengo conocimiento que el PME y esta dimensión se socializa en consejo escolar en presencia de cada representante de la comunidad.				

## Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes				

7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delegas responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				

5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				
--	--	--	--	--

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

## Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. Mi nivel de conocimiento del PME de la escuela en esta dimensión es:				
2. Conozco las subdimensiones del área de gestión pedagógica( gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes).				
3. Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta dimensión:				
4. Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en esta dimensión:				
5. Desde mi apreciación personal, considero que esta dimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel:				
6. Tengo conocimiento que el PME y esta dimensión se socializa en consejo escolar en presencia de cada representante de la comunidad.				

## Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías, resuman, elaboren preguntas ,expliquen, modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				

6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				
---	--	--	--	--

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales				

4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

### Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta subdimensión:				
2. Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en esta subdimensión:				
3. Desde mi apreciación personal, considero que esta subdimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las				

necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel:				
4. Tengo conocimiento que el PME y esta subdimensión se socializa en consejo escolar en presencia de cada representante de la comunidad.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. Mi nivel de conocimiento del PME de la escuela en esta dimensión es:				
2. Conozco la subdimensión del área de gestión de recursos financieros y administrativos.				
3. Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta subdimensión:				
4. Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en esta subdimensión:				
5. Desde mi apreciación personal, considero que esta subdimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel:				

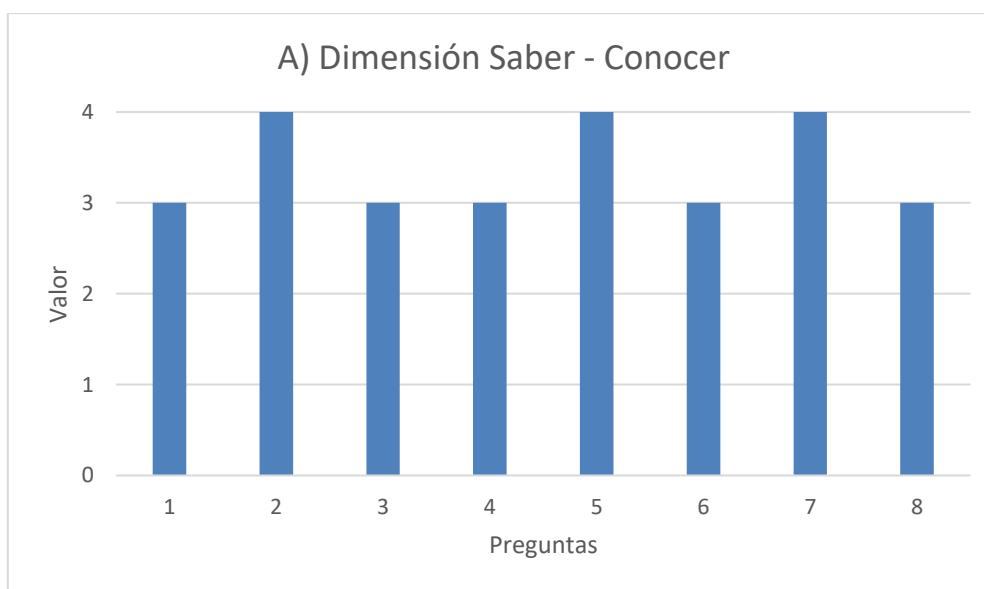
## Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. Mi nivel de conocimiento del PME de la escuela en esta dimensión es:				
2. Conozco la subdimensión del área de gestión de recursos educativos.				
3. Considero que mi labor se encuentra valorada o visibilizada en esta subdimensión:				
4. Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en esta subdimensión:				
5. Desde mi apreciación personal, considero que esta subdimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar en el siguiente nivel:				

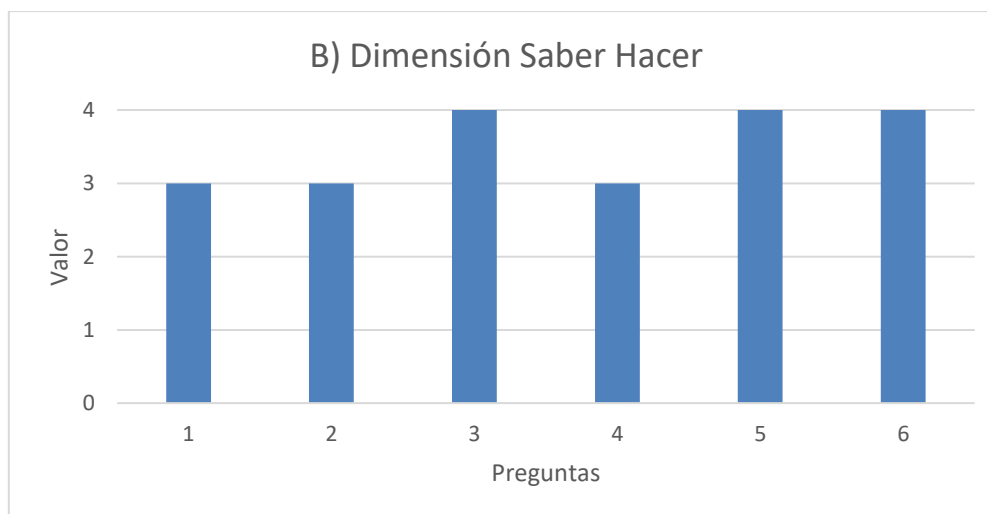
## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### ANÁLISIS CUANTITATIVO

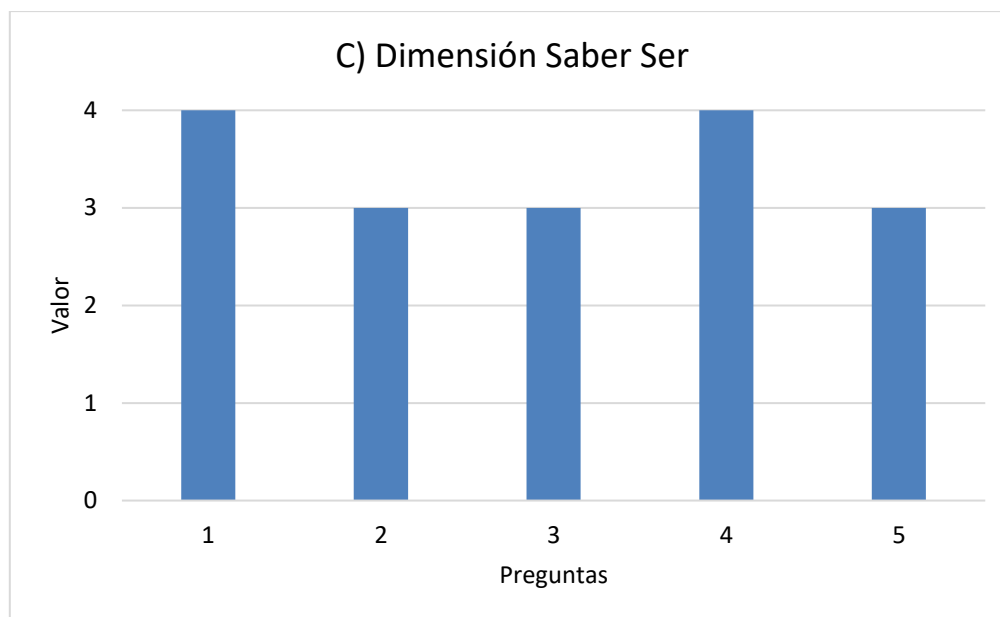
#### 1- Área formación basada en competencias



En el gráfico 1 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

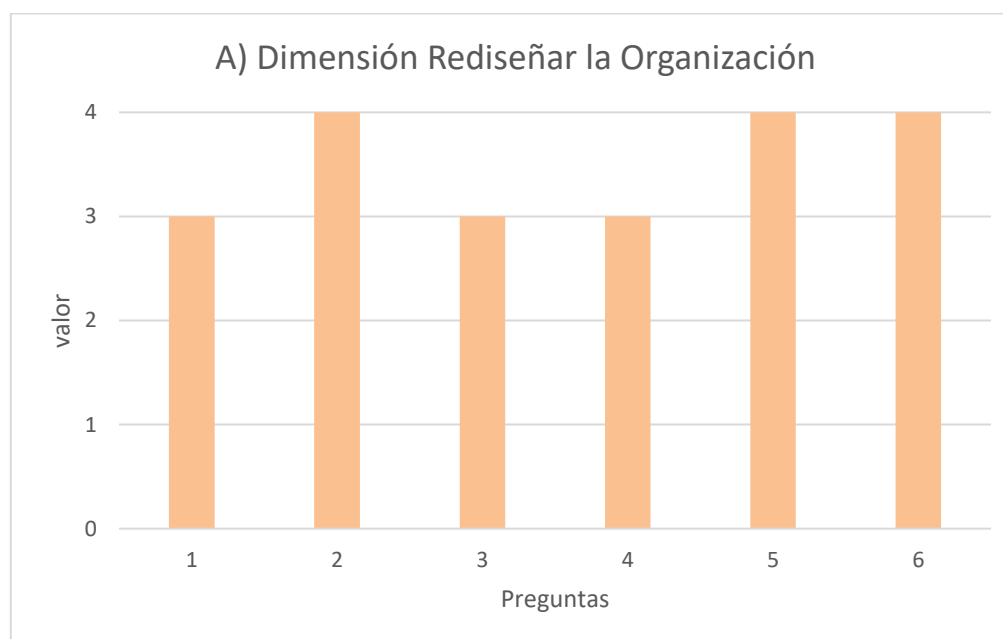


En el gráfico 2 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

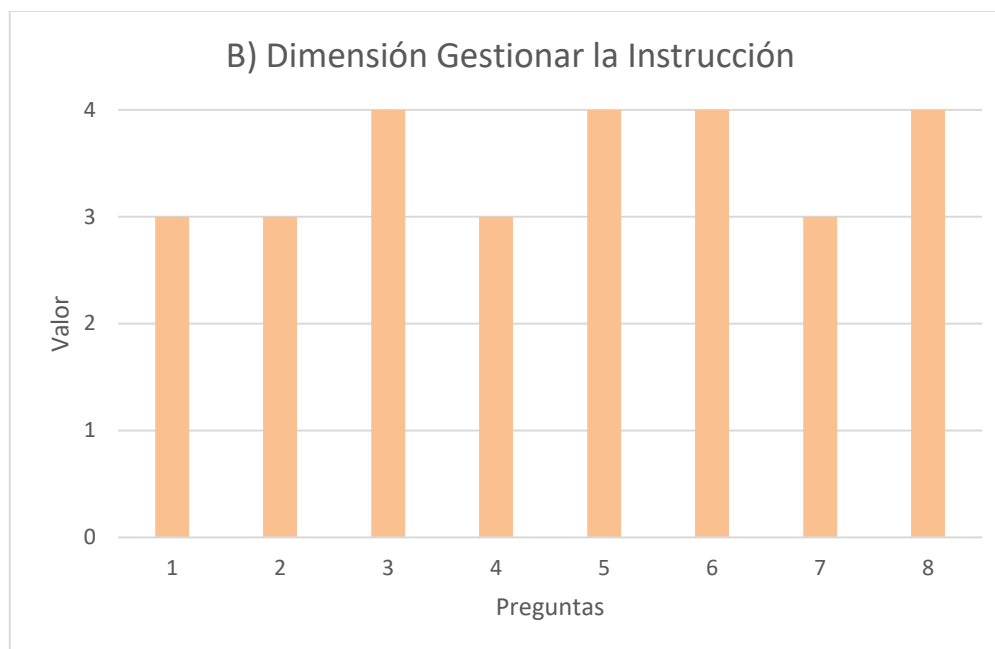


En el gráfico 3 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

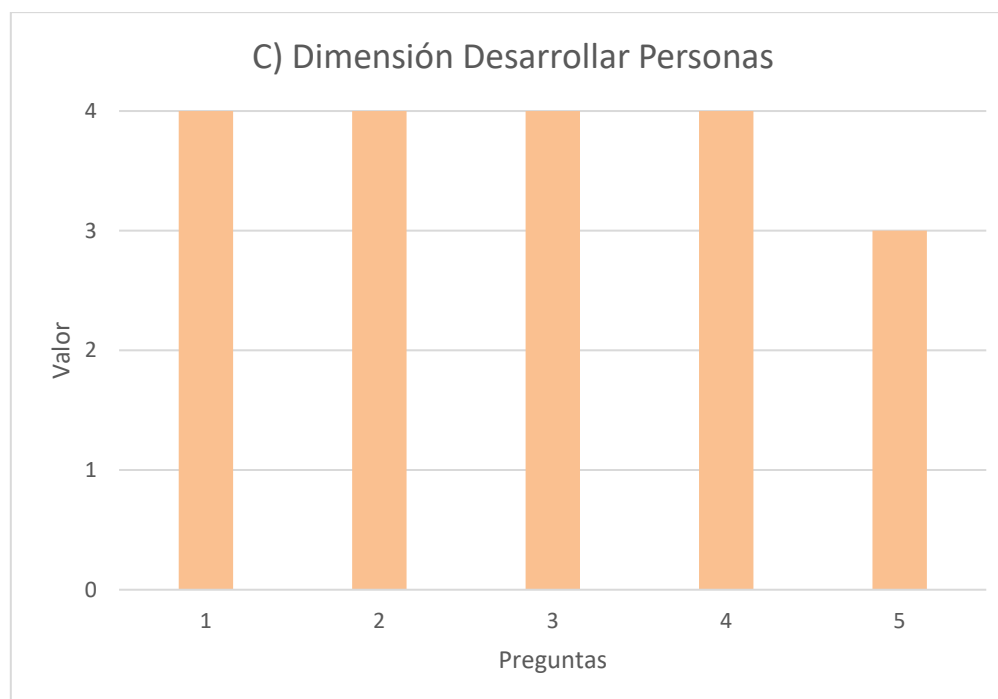
## 2- Área Liderazgo Pedagógico



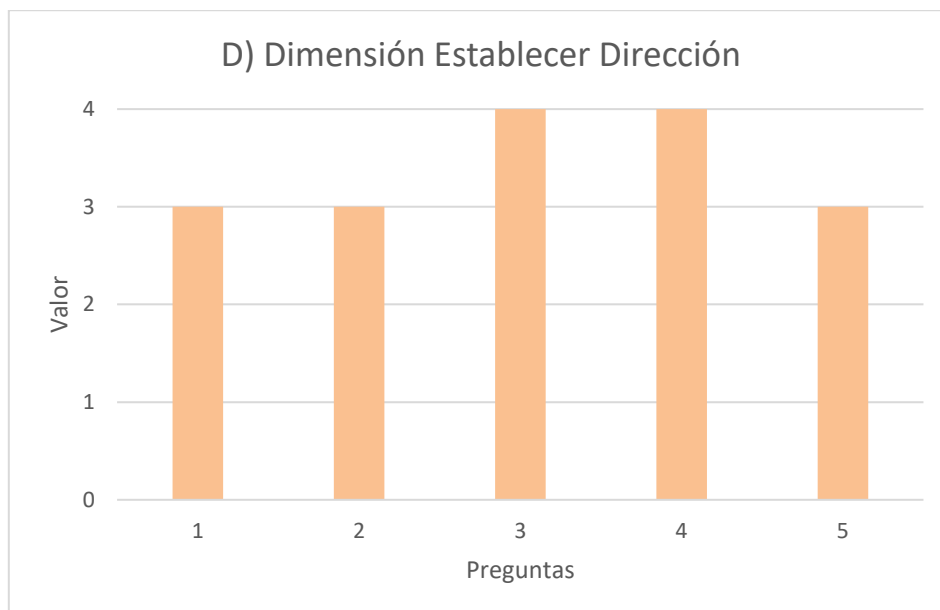
En el gráfico 2.1 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.



En el gráfico 2.2 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

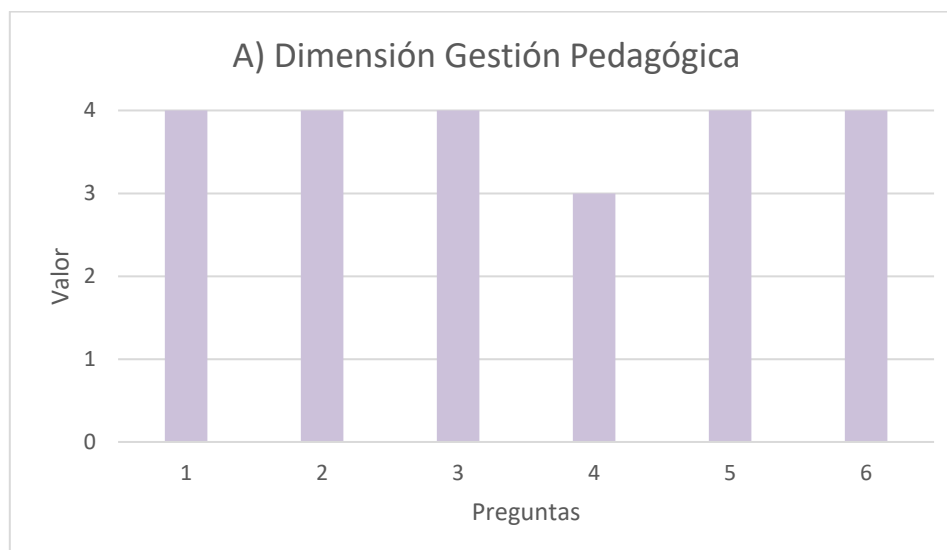


En el gráfico 2.3 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

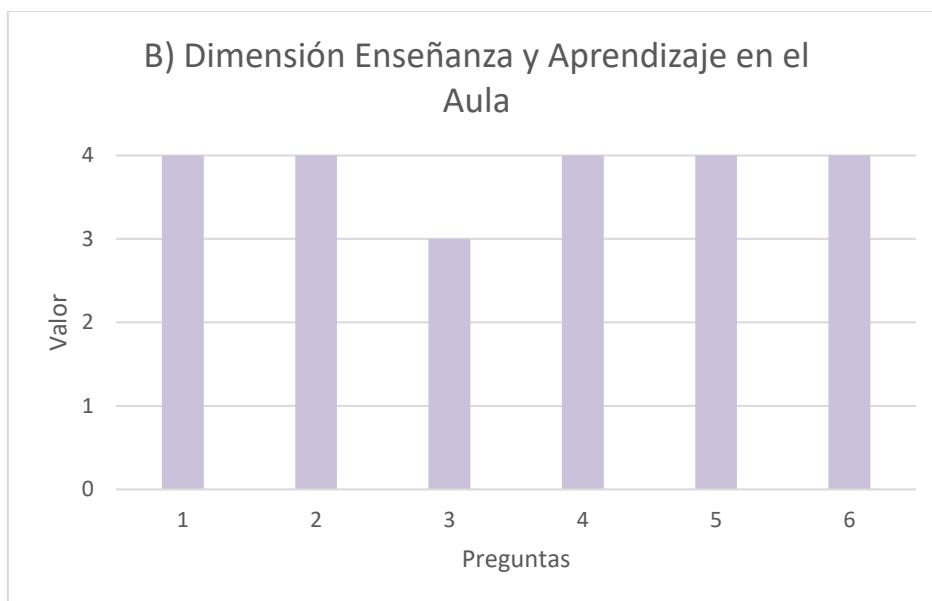


En el gráfico 2.4 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo

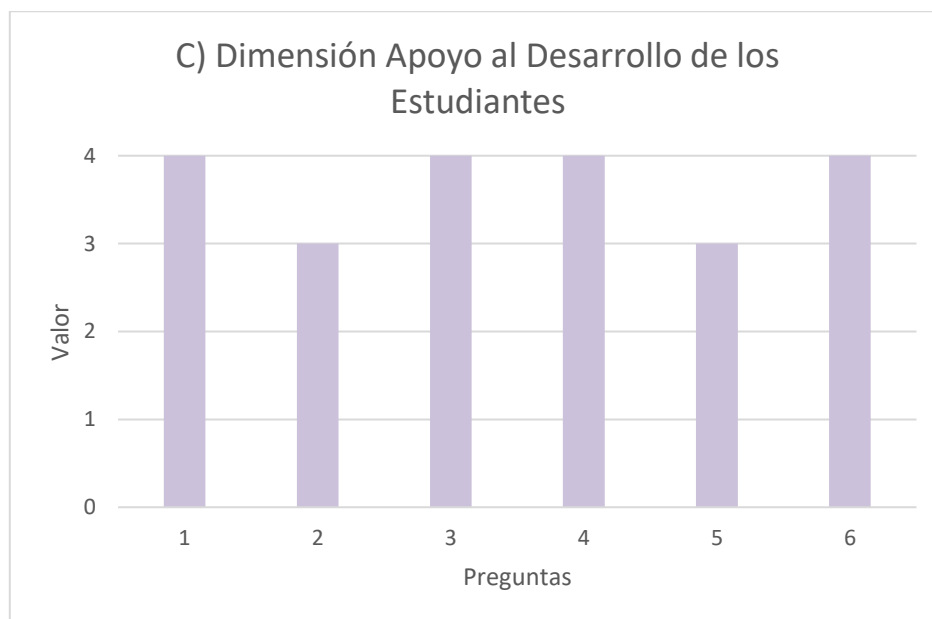
### 3- Área de Gestión Curricular



En el gráfico 3.1 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas en su mayoría con valoración de 3 y solo una valoración 4, catalogándose como un resultado positivo, sobre el promedio.

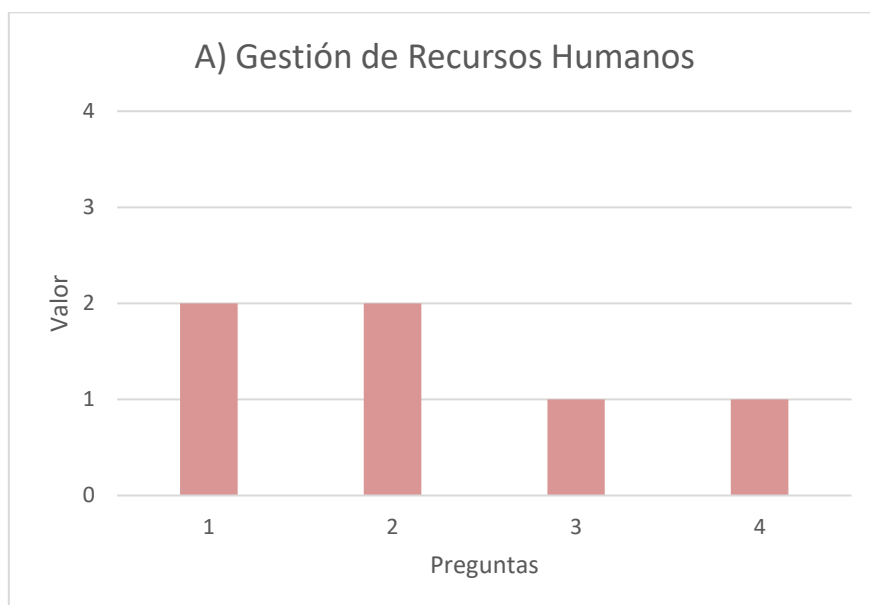


En el gráfico 3.2 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas en su mayoría con valoración de 3 y solo una valoración 4, catalogándose como un resultado positivo, sobre el promedio.

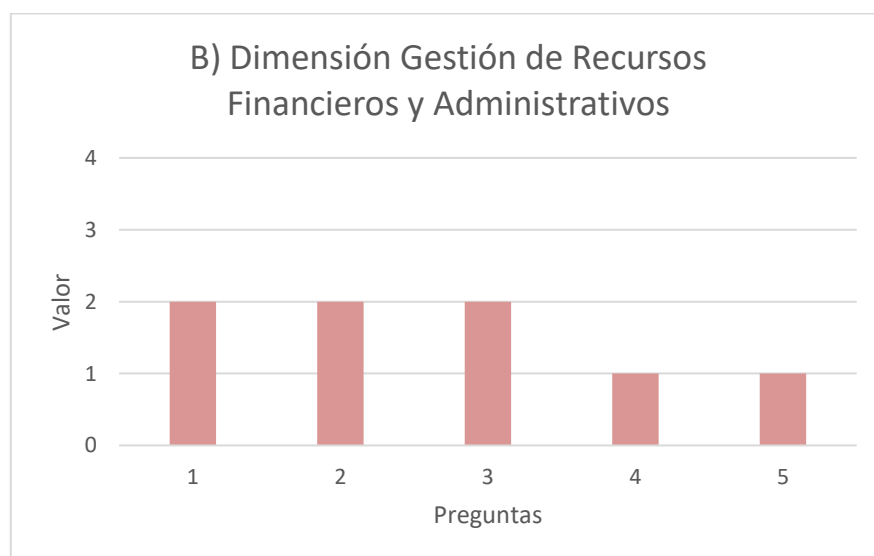


En el gráfico 3.3 se puede apreciar una valoración positiva de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 3 y 4, catalogándose como un resultado positivo.

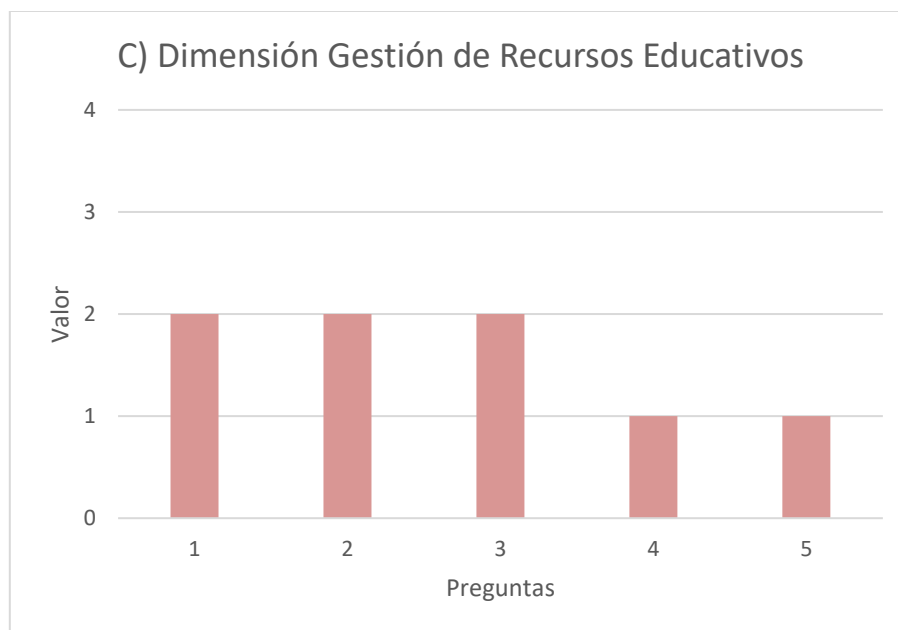
#### 4- Área Gestión de Recursos



En el gráfico 4.1 se puede apreciar una valoración baja de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 1 y 2, catalogándose como un resultado bajo lo esperado.



En el gráfico 4.2 se puede apreciar una valoración baja de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 1 y 2, catalogándose como un resultado bajo lo esperado.



En el gráfico 4.1 se puede apreciar una valoración baja de esta dimensión, oscilando las respuestas entre una valoración de 1 y 2, catalogándose como un resultado bajo lo esperado.

## ANÁLISIS CUALITATIVO

Con el objetivo de respaldar la investigación, el insumo “encuesta” permitió analizar y reflexionar sobre los resultados referentes a la realidad del establecimiento educacional, Escuela Alemania.

La encuesta fue aplicada a 22 profesores los cuales se desempeñan actualmente en el establecimiento en diferentes funciones, asignaturas y con distintos años de experiencia y formación.

Este instrumento permitió diagnosticar las áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a nivel mesocurricular. Los resultados apuntan a que las percepciones de los docentes en relación a las dimensiones valoradas en la encuesta evidencian resultados favorables en formación basada en competencias, liderazgo pedagógico y gestión curricular. Mientras que la dimensión de gestión de recursos es la más debilitada.

A continuación, analizamos las preguntas de la Dimensión de gestión de recursos. Podemos destacar que la pregunta n°4 “Se ha tomado en cuenta mi opinión y participación en este subdimensión” y la pregunta n°5 “Desde nuestra apreciación personal, consideramos que esta subdimensión está desarrollada en acciones pertinentes en función a las necesidades del establecimiento escolar” son las preguntas que los docentes manifestaron estar más debilitadas. Es por ello que en esa área nos centraremos para dar propuestas de mejora que permitan movilizar estos dos indicadores de estas preguntas que nos sirven como antecedente para abordar propuestas de solución concretas y aplicables en este contexto escolar.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

Como investigadoras activas en este proceso de recolección de información y al mismo tiempo en búsqueda de detectar las debilidades para proponer propuestas de mejora pertinentes es que nos focalizamos en la dimensión de gestión de recursos para entregar respuestas efectivas que puedan ayudar a elevar esta área disminuida, pero también entregamos propuestas de mejora que permitan el fortalecimiento de aquellas que se encuentran en un estado adecuado según la encuesta aplicada a los docentes.

Considerando la dimensión de gestión de recursos como un eje determinante dentro del contexto escolar ya que se relaciona directamente con el aprendizaje escolar de todas y todos nuestros estudiantes. La gestión de recursos educativos está enfocada en planificar, organizar y dirigir las herramientas disponibles, recursos financieros, recursos humanos o de personal y los materiales para llevar a cabo los objetivos de una institución educativa. Es determinante entonces desarrollar de forma eficiente esta área ya que las decisiones que se tomen podrán beneficiar directamente al aprendizaje de nuestros estudiantes.

Chile presenta un avance en términos de cobertura educacional en la etapa escolar (CASEN, 2015), pero da cuenta de un sistema escolar con altos niveles de segregación. Al respecto, la prueba PISA 2015 muestra que en Chile el 72% de los y las estudiantes de menor nivel socioeconómico no alcanza las competencias básicas en

matemática; muy distante del 23% de estudiantes de nivel más alto<sup>3</sup> (PISA 2015). De esta manera, si bien Chile ha desarrollado un sistema educativo escolar con tasas de cobertura que se adecúan al promedio de los países pertenecientes a la OCDE, aún se encuentra por debajo del promedio en el nivel de desempeño escolar. De esta forma, existe una preocupación transversal por lograr un sistema escolar más equitativo en Chile, que se evidenció en los últimos años en el proceso de reformas y programas destinados a propender a un sistema educativo de mayor calidad.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto es que consideramos urgente las entregas de apoyos y orientaciones pertinentes de mejora en esta dimensión de gestión de recursos en este establecimiento escolar ya que como hemos mencionado todo lo que se realice en búsqueda de mejoras podrá repercutir en educación de calidad y resultados académicos de nuestros estudiantes.

A continuación, se describen las estrategias y propuestas de mejora en las dimensiones diagnosticadas:

### 1. Área formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<b>Reforzar y fomentar el aprendizaje basado en competencias como herramienta fundamental para enfrentar las demandas de la sociedad actual valorando su diversidad y dinamismo y asumiendo nuestra responsabilidad social y humana.</b>	Fortalecer actividades pedagógicas donde se promueva la resolución de problemas pensamiento crítico, trabajo en equipo y colaborativo habilidades sociales y de comunicación efectiva. Al planificar clases no solo se de énfasis en lo curricular y adquisición de conocimientos sino más bien se desarrollen habilidades determinantes para progresar en estas habilidades. Se proponen reuniones en horas de	<b>Jefe UTP Docentes.</b>

	<p>planificación no lectivas 1 vez a la semana dirigidas por UTP para orientar y acompañar a los docentes en el logro de lo antes planteado.</p>	
<p><b>Fortalecer el trabajo colaborativo e interdisciplinario para mejorar aprendizajes.</b></p>	<p>Potenciar el trabajo colaborativo dentro del establecimiento educacional con el objeto de unificar las diversas áreas de conocimiento integrando las diferentes disciplinas. Se proponen el desarrollo de proyectos de aula, conectar diversas asignaturas por lo que sería adecuado establecer reuniones y encuentros para discutir propuestas, gestionar planes, programar acciones y escoger iniciativas desde los mismos docentes que además involucre a otros equipos de la escuela, convivencia escolar, Programa de integración escolar, duplas psicosociales, etc. así se lograría fortalecer y ampliar espacios de aprendizaje integral y holístico enriqueciendo las habilidades de los estudiantes. Establecer diferentes dinámicas de reuniones de grupos de trabajo dos veces al mes para organizar y gestionar.</p>	<p><b>Jefe UTP Docentes.</b></p>

## 2. Área liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p><b>Implementar acciones que permitan incentivar a compartir prácticas y experiencias pedagógicas exitosas promoviendo la innovación del proceso enseñanza aprendizaje.</b></p>	<p>El equipo directivo gestiona tiempos para poder generar espacios para compartir experiencias exitosas, se propone dos veces al mes en consejo de profesores.</p> <p>Se comparten métodos, estrategias y herramientas de digitalización y uso de tecnologías innovadoras que refuerzan y enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Se realizan actividades para incentivar la colaboración entre docentes y la valoración de experiencias permitiendo exponer ideas y valorarse como equipo.</p> <p>Se propone buscar un espacio amplio, amigable y acogedor para realizar estos encuentros, tener un secretario que anote ideas fuerzas y una bitácora donde queden establecidos algunos acuerdos y compromisos para el próximo encuentro.</p>	<p><b>Director, Utp y Docentes.</b></p>

<p><b>Evaluación y retroalimentación continua con miras en mejoras.</b></p>	<p>El jefe de UTP lidera esta acción en conjunto con un representante de los docentes para poder diseñar un insumo de visitas a aula que permita valorar la visita de una forma amigable y con búsqueda de mejorar las prácticas.</p> <p>El objetivo de esta acción es establecer un mecanismo de observación que permita la evaluación, orientación y retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora en prácticas educativas orientadas principalmente en metodologías, material y recurso utilizado, estrategias, tipo de co-enseñanza, estructura de la clase, estructura del aula, tipos de grupos de trabajo etc, todo lo que se pueda analizar para fortalecer el proceso de aprendizaje.</p> <p>La invitación es a dar un espacio importante a la retroalimentación que genere reflexión de las propias prácticas donde el docente sea el actor principal para valorar y validar este momento de búsqueda de mejoras continuas</p>	<p><b>Jefe UTP, Docentes.</b></p>
---	---	-----------------------------------

	planteando desafíos y metas, acuerdos y compromisos. Se recomienda 1 visita por semestre mín.	
--	---	--

### 3. Área de gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<b>Fomentar y fortalecer la formación continua de los docentes para poder implementar el currículum de manera efectiva.</b>	<p>El equipo directivo liderado por Director y Utp debe habilitar espacios para entregar información sobre capacitaciones ya sea por parte del ministerio y/o sostenedor así como información proveniente del sector particular ofreciendo información constante de capacitaciones y fortalecimiento profesional docente ofreciendo oportunidades de capacitación en diseño curricular, planificación efectiva, metodologías de enseñanza y evaluación, entre otras. Informar min. una vez al mes en situación de reunión informativa.</p> <p>Permitir además el gestionar como propuesta talleres</p>	<b>Equipo directivo y docentes</b>

	<p>mensuales en horas no lectivas donde los mismos profesores puedan enseñar a sus colegas sobre algún área específica en el que destacan para fortalecer esta necesidad. Para ello fundamental aplicar previo a esto encuestas para obtener información sobre las temáticas, necesidades e intereses de los docentes así poder buscar a el profesional idóneo para estos talleres teóricos-prácticos los cuales facilitarán la cercanía y valoración de sus mismos compañeros de trabajo.</p>	
<p><b>Implementar y fortalecer enfoques pedagógicos innovadores y contextualizados.</b></p>	<p>Fomentar el introducir y reconocer métodos de enseñanza variados en el aula. Propiciar la búsqueda y validación de un aprendizaje activo, educación basada en proyectos, uso de herramientas tecnológicas educativas innovadoras, entre otras.</p> <p>Se promueve que se pueda gestionar al menos dos veces al</p>	<p><b>Equipo directivo y docentes</b></p>

	<p>año encuentros entre profesionales que promuevan experiencias innovadoras en el aula, donde a través de una especie de seminario puedan exponer docentes de distintas escuelas y liceos de la comuna que cumplan con los requisitos expuestos y asimismo entregar conocimientos sobre didáctica, estrategias, juegos e innovación a sus demás colegas siendo una experiencia fuertemente motivadora y atractiva. Se puede solicitar apoyo a redes como Universidades para gestionar el espacio para el seminario.</p>	
--	--	--

#### 4. Área Gestión de recursos:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>Propiciar encuentros y espacios informativos que promuevan la participación de los profesores y profesoras sobre esta dimensión.</b></p>	<p>Implementar convocatorias destinadas a entregar información y asimismo orientar a los docentes sobre esta dimensión y cómo podemos abordarla de forma eficiente, escogiendo con pertinencia y de forma eficaz los recursos necesarios para la mejora de nuestras prácticas. Se pueden utilizar además instrumentos y/o técnicas para recoger información de las demandas y necesidades del profesorado en esta etapa inicial informativa y orientadora. Utilizar instrumentos para recoger información, dudas y comentarios, recoger acuerdos y compromisos en acta. Esta instancia debe realizarse durante el primer mes de cada año para informar y además valorar dependiendo de factores del año en curso, matrícula, talleres, foco, tipo de estudiantes y núcleos, cambios que hayan afectado al establecimiento, núcleos relevantes que promueva el ministerio, modificaciones del curriculum, etc.</p>	<p><b>Equipo directivo</b></p>
<p><b>Analizar y reflexionar en torno a</b></p>	<p>Generar instancias de participación colaborativa tipo taller</p>	

<p><b>las demandas necesidades y particularidades de la unidad educativa.</b></p>	<p>prácticos donde se invite a reflexionar y analizar para la toma de decisiones en materia de gestión de recursos proponiendo y debatiendo de acuerdo al contexto, intereses y vinculando además con el sello del establecimiento enfocado siempre a mejorar en los aprendizajes. Se pueden proyectar varias sesiones organizarlas de tal forma que los docentes se sientan partícipes activos en las decisiones de solicitud de recursos educativos, financieros y administrativos. Es determinante tomar decisiones concretas en base a los resultados de esta asamblea de análisis y reflexión la cual debiese estar dividida en sesiones. Realizar posterior a la etapa inicial informativa para poder gestionar los recursos dependiendo etapa PME.</p>	<p><b>Equipo directivo</b></p>
---	---	------------------------------------

Es indispensable al hablar de gestión de recursos considerar las necesidades actuales para poder permitir dar respuestas particulares dependiendo de las necesidades del establecimiento validando cada unidad como un mundo diferente con seres humanos con distintos intereses y necesidades asimismo responsabilidades y oportunidades.

## CONCLUSIÓN

La presente investigación ha dirigido sus esfuerzos hacia la obtención del objetivo principal, realizar un análisis de las cuatro dimensiones para determinar debilidades y fortalezas en una unidad educativa. La investigación buscaba como foco principal dar cuenta de forma objetiva y con respaldo, de los resultados obtenidos y asimismo entregar propuestas de mejora eficientes y concretas que orienten a este establecimiento a fortalecer sus mecanismos internos que permitan mejorar las experiencias de aprendizaje en contexto escolar. Los resultados respuesta de la aplicación del instrumento encuesta fueron claros en la debilidad en la dimensión de gestión de recursos manifestando con claridad el rol pasivo que sentían los docentes donde percibían falta de información y además de participación activa en este proceso. Por otra parte, independiente de los resultados más bien positivos de las otras tres dimensiones que corresponden a formación basada en competencias, liderazgo pedagógico y gestión curricular se buscó a través de este trabajo de grado proponer acciones que fortalezcan estas áreas para mantener e inclusive mejorarlas. Nuestras propuestas de mejoras buscaron ser objetivas, contextualizadas a la realidad de la institución y pertinentes por lo que de forma ambiciosa proyectamos que al ser aplicadas se podría esperar grandes mejoras tanto el área debilitada como en las fortalecidas. Como dupla investigativa esperamos que estas acciones puedan ser ejecutadas y valoradas por el equipo de gestión y sus docentes para ser aplicadas y que los resultados de las prácticas sean exitosas y que traigan consigo grandes beneficios y progresos para la comunidad valorando con determinación y admiración el rol actual de la educación, de la escuela, respondiendo a las demandas actuales de una sociedad globalizada, con avances

digitales en materia de tecnología y en constante cambio y contradicción, es aquí en donde estamos con nuestros estudiantes construyendo juntos en este lugar del aprender.

## BIBLIOGRAFÍA

Barrientos, C., Delgado, A. (2015). Formador de la educación superior técnico profesional: Percepciones sobre su trabajo docente. Estudios Pedagógicos XLI, N° 1: 45-61.

Carlos, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. Propósitos Y Representaciones, 4(2), 285-321.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>.

¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? Análisis y desafíos a partir de las recomendaciones OCDE en la Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas (Chile)

<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-38.pdf>

Cortez, J. (2018). Desarrollo de competencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje del área de comunicación Plan de acción. [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10644>

Educación y Docencia. <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente. (Mónica Célis)

<https://educra.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>

Marco para la buena dirección. (Ministerio de Educación, Chile).

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>

Meller, P., y Brunner, J. (2009). Educación técnico profesional y mercado laboral en Chile: un reader.

Misión del Mineduc, Chile.

<https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/>

OCDE (2011). Skills for innovation and research. What are the Skills needed for innovation?

OECD (2009). Learning for Jobs. OECD Reviews of Vocational Education and Training Chile: A First Report.

OIT (2010). Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo. Dirección General para la Innovación Laboral.

Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educativos. Marzo 2016 (Ministerio de Educación, Chile). <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-Marzo-EE..pdf>

Proyecto Educativo Institucional, Escuela Alemania Puerto Montt. <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/22509/ProyectoEducativo22509.pdf>

¿Qué es la gestión curricular? <https://blog.lirmi.com/viejo/qu%C3%A9-es-la-gesti%C3%B3n-curricular>

Servicios Locales de educación Pública (SLEP). <https://educacionpublica.gob.cl/servicios-locales-de-educacion-publica/>

(Sistema aseguramiento de la calidad de la educación SAG, pag 18) (<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/442/MONO-369.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9CLa%20educaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso,valores%2C%20conocimientos%20y%20destrezas%E2%80%9D.>)

Un liderazgo pedagógico, en una comunidad que aprende (Antonio Bolívar Botia, 2015). [https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Reciente6\\_1\\_1.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1_1.pdf)

