



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAS DE LAS
ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS,
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y
GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA ELMO FUNEZ
CARRIZO D -139, COMUNA DE ANTOFAGASTA, REGIÓN DE
ANTOFAGASTA**

Nombre del candidato/a magíster: Josabeth Nataly Guillen Zarricueta

Nombre del tutor guía: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Índice

Resumen	Página 3
Introducción	Página 4
Marco teórico	Página 5
Marco contextual	Página 13
Diseño y aplicación del instrumento	Página 18
Análisis de datos	Página 31
Propuestas de mejora	Página 40
Conclusiones	Página 44
Bibliografía	Página 45

Resumen

La calidad de la educación entregada a los estudiantes pasa por una serie de factores necesarios que aseguren un nivel adecuado y, sobre todo, la generación de aprendizajes significativos, que ayuden a los estudiantes a transformar poco a poco sus vidas y, con ello, su formación profesional pero también personal.

En ese sentido la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos son áreas fundamentales para promover mejoras en la función pedagógica y superar los estándares de calidad alcanzados, aplicando estas sugerencias de manera práctica en el establecimiento educativo.

Para ello se recopilan datos mediante la aplicación de un instrumento metodológico diseñado especialmente para ello, involucrando a toda la comunidad educativa, incluyendo los equipos de pedagogos y no pedagogos.

Introducción

La presente investigación busca analizar la situación en distintos ámbitos de un determinado establecimiento educativo de Antofagasta, para conocer sus niveles de gestión de recursos, gestión curricular, liderazgo pedagógico y formación basada en competencias, mediante la elaboración de propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos tras aplicar un instrumento metodológico a una muestra representativa del equipo que desempeña funciones en la unidad educativa en estudio.

Para ello se definirán en primer lugar los distintos conceptos y teorías empleadas en el desarrollo de esta investigación, además de los diferentes criterios considerados para la elaboración del instrumento metodológico que se utilizará para recopilar los datos más relevantes de este estudio.

Finalmente se añadirán propuestas de mejora para suplir ciertas falencias y potenciar ciertas debilidades que se hayan detectado en el transcurso de la investigación.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en las competencias

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes necesitan para desempeñarse eficazmente en contextos específicos. Esto quiere decir que no se enfoca únicamente en el en la adquisición de información teórica, este modelo busca que los estudiantes demuestren su capacidad para aplicar lo que han aprendido en situaciones prácticas y reales.

Considerando esto se han planteado una serie de teorías relacionadas que servirán para sustentar la presente investigación.

1. Teoría de las Competencias (White, 1959): Define las competencias como habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los individuos desempeñar roles y tareas de manera efectiva.

2. Modelo de Competencias (Boyatzis, 1982): Propone un modelo de competencias que incluye habilidades, conocimientos y características personales.

3. Teoría del Aprendizaje Basado en Competencias (Gonczi, 1994): Se centra en el aprendizaje como un proceso de desarrollo de competencias.

4. Modelo de Formación Basada en Competencias (Lucas, 1994): Propone un modelo de formación que se centra en el desarrollo de competencias específicas.

5. Teoría de la Evaluación de Competencias (Bunk, 1994): Se centra en la evaluación de las competencias como un proceso de medición de la capacidad de los individuos para desempeñar tareas y roles.

6. Modelo de Desarrollo de Competencias (Dreyfus & Dreyfus, 1986): Propone un modelo de desarrollo de competencias que incluye cinco niveles de competencia.

7. Teoría de la Transferencia de Competencias (Barnett & Ceci, 2002): Se centra en la transferencia de competencias de un contexto a otro

8 . El enfoque por competencias, o aprendizaje basado en competencias, es una metodología educativa que basa su acción en facilitar que los estudiantes adquieran los conocimientos de cada materia mediante situaciones prácticas, donde se simulen condiciones similares a las experimentadas en el ejercicio cotidiano de la profesión. Esta metodología se contrapone a los modelos clásicos de educación, donde se prioriza la evaluación a través de la medición de contenidos aprendidos en base a temarios enseñados de forma mayoritariamente teórica.

Liderazgo pedagógico :

Este concepto engloba una serie de acciones y actitudes por parte de quienes poseen cargos directivos o lideran equipos pedagógicos, pues son ellos los que pueden sugerir estrategias para optimizar el desempeño docente en determinado establecimiento educacional, promoviendo alcanzar el objetivo principal de la labor pedagógica, que consiste en asegurar un proceso de aprendizaje de calidad para las y los estudiantes.

Para ello es necesario saber cómo comunicar con eficiencia y cómo motivar a los docentes, para lo cual se requiere una serie de habilidades y competencias que le ayuden a dirigir el proceso de manera exitosa.

Considerando esto se han planteado una serie de teorías relacionadas que servirán para sustentar la presente investigación.

1. Teoría de la Transformación (Burns, 1978): Define el liderazgo transformacional como un enfoque que busca cambiar la cultura y las prácticas educativas.

2. Modelo de Liderazgo Pedagógico (Hallinger & Heck, 2010): Propone un modelo que incluye tres dimensiones: visión, gestión del aprendizaje y gestión de la cultura escolar.

3. Teoría de la Distribución del Liderazgo (Spillane, 2006): Se centra en la idea de que el liderazgo se distribuye entre varios actores en la escuela.

4. Modelo de Liderazgo para el Aprendizaje (DuFour & Marzano, 2011): Propone un modelo que se centra en la creación de una cultura de colaboración y enfoque en el aprendizaje.

5. Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995): Se aplica al liderazgo pedagógico para destacar la importancia de la autoconciencia, la empatía y la gestión de las emociones.

6. Modelo de Desarrollo Profesional (Guskey, 2002): Propone un modelo que incluye cinco etapas para el desarrollo profesional de los líderes pedagógicos.

7. Teoría de la Efectividad Escolar (Creemers & Reezigt, 1996): Se centra en la idea de que el liderazgo pedagógico es clave para la efectividad escolar.

Gestión curricular

La gestión curricular se refiere al proceso de planificación, implementación, seguimiento y evaluación, que se realiza periódicamente para evaluar los progresos en la aplicación del currículo escolar.

Durante la planificación se diseña y organiza el currículo, incluyendo los contenidos, metodologías y recursos educativos disponibles, procurando su alineación con los objetivos de aprendizaje.

Luego, durante la implementación se busca asegurar que el currículo se ejecute de manera efectiva en las aulas, a través de la capacitación de las y los docentes, y la adquisición de recursos adecuados.

Finalmente, durante la etapa de evaluación del proceso se monitorea y mide el nivel de contenidos y estrategias incluidas en el currículo, alcanzado durante la implementación, para sugerir ajustes que permitan mejorar el proceso el siguiente año.

Estas etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje tienen como fin mejorar la calidad de la educación, garantizar que los contenidos y enfoques educativos sean pertinentes, promover la equidad en el acceso y la participación inclusiva de todos los estudiantes, fomentar el desarrollo de habilidades y competencias que permitan a los estudiantes enfrentar los desafíos que propone la sociedad actual, y promover prácticas pedagógicas innovadoras que enriquezcan el mismo proceso.

Considerando esto se han planteado una serie de teorías relacionadas que servirán para sustentar la presente investigación.

1. Teoría de la Planificación Curricular (Tyler, 1949): Define los principios básicos para la planificación curricular.

2. Modelo de Diseño Curricular (Dick & Carey, 1996): Propone un modelo sistemático para el diseño curricular.

3. Teoría de la Implementación Curricular (Fullan, 2007): Se centra en la implementación efectiva del currículo.

4. Modelo de Evaluación Curricular (Stufflebeam, 2003): Propone un modelo para la evaluación del currículo.

5. Teoría de la Revisión y Actualización Curricular (Goodlad, 1979): Se centra en la importancia de revisar y actualizar el currículo para mantenerlo relevante.

6. Modelo de Desarrollo Profesional para la Gestión Curricular (Guskey, 2002): Propone un modelo para el desarrollo profesional de los líderes y docentes en la gestión curricular.

7. Teoría de la Gestión del Cambio Curricular (Hall & Hord, 2011): Se centra en la gestión efectiva del cambio curricular.

8. Modelo de Colaboración para la Gestión Curricular (Hord, 1997): Propone un modelo para la colaboración entre docentes, líderes y otros actores en la gestión curricular.

Gestión de recursos

El proceso de gestión de recursos en el sistema educacional chileno corresponde a todo el aparato de instrumentos que ayudan a sostenerlo económicamente.

En primer lugar está el financiamiento que realiza el estado directamente a través de los recursos asignados en la ley de presupuestos que se discute anualmente. Además, están las subvenciones que reciben las instituciones educativas en base a la matrícula y al tipo de establecimiento, es decir, si es municipal, particular subvencionado o particular pagado.

Adicionalmente, corresponde a las dirección de educación municipales y ministeriales realizar una óptima planificación y gestión de recursos, asegurando su distribución eficiente y equitativa, lo que incluye planes estratégicos y la elaboración de nuevas políticas educativas. También se implementan sistemas de evaluación para medir la calidad y el impacto de los recursos invertidos, para lo cual se utilizan evaluaciones estandarizadas, auditorías y rendiciones de cuentas, entre otros.

Por otra parte se asignan recursos para la formación continua de docentes y personal administrativo, procurando que estén capacitados para emplear los recursos de manera eficiente.

El estado también invierte en la mejora de la infraestructura escolar, lo que incluye la construcción y mantenimiento de edificios, equipamiento y tecnología educativa.

Considerando esto se han planteado una serie de teorías relacionadas que servirán para sustentar la presente investigación.

1. Teoría de la Administración de Recursos (Drucker, 1954): Define los principios básicos para la administración de recursos.

2. Modelo de Gestión de Recursos (Wernerfelt, 1984): Propone un modelo que incluye la adquisición, asignación y utilización de recursos.

3. Teoría de la Ventaja Competitiva (Porter, 1985): Se centra en la importancia de gestionar recursos para obtener una ventaja competitiva.

4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Boxall & Purcell, 2003): Propone un modelo que incluye la planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de recursos humanos.

5. Teoría de la Gestión de Recursos Financieros (Ross, Westerfield & Jaffe, 2005): Se centra en la importancia de gestionar recursos financieros para lograr objetivos.

6. Modelo de Gestión de Recursos Materiales (Lysons & Farrington, 2006): Propone un modelo que incluye la planificación, adquisición, almacenamiento y distribución de recursos materiales.

7. Teoría de la Gestión de Recursos Tecnológicos (Brynjolfsson & Hitt, 2000): Se centra en la importancia de gestionar recursos tecnológicos para lograr ventajas competitivas.

8. Modelo de Gestión de Recursos Intangibles (Hall, 1993): Propone un modelo que incluye la gestión de recursos intangibles como el conocimiento, la cultura y la reputación.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

La elaboración de un instrumento de investigación es el proceso mediante el cual se diseña el medio que se utilizará recolectar los datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, los cuales pueden consistir en encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otros.

Para ello primero es necesario definir claramente los objetivos de la investigación y lo que se busca medir o evaluar. También en paralelo se realiza una revisión de la literatura relacionada, es decir, de los estudios previos y teorías relevantes que ayudarán a fundamentar el diseño del instrumento.

Este proceso involucra la selección del tipo de instrumento, el diseño de los distintos ítems que contemplará, su estructura y formato, de modo que posea una organización lógica y coherente.

La validez del instrumento está fundamentada en la validez que contenga el contenido y análisis elaborado para diseñarlo, sustentado en el trabajo investigativo de autores que hayan realizado estudios relacionados de manera sistemática.

Considerando esto se han planteado una serie de teorías relacionadas que servirán para sustentar la presente investigación.

MARCO CONTEXTUAL

1. Características del contexto

La Escuela Profesor Elmo Fúnez Carrizo (D-139) se encuentra en una zona de alta vulnerabilidad social en el sector norte alto de Antofagasta. La población escolar está clasificada entre prioritario y preferente, con un índice de vulnerabilidad de 86% (IVE). Esto significa que un porcentaje significativo de los estudiantes enfrenta amenazas como el consumo y venta de drogas, delincuencia y violencia, lo que impacta en su desarrollo educativo. Se ubica en calle Julio Montt Salamanca # 1200 Población Los Arenales, comuna de Antofagasta. Tanto las instalaciones de pre básica y básica cuentan con mobiliario aprobado, servicios higiénicos según las normas, oficinas, juegos recreativos, comedor común a todos los niveles, cocina, laboratorios de computación, biblioteca, aula de recursos para la atención de los estudiantes con NEE, patios, y una cancha techada. La dotación de personal de este establecimiento educacional, quien se encarga de transmitir los valores de nuestro PEI, está conformada por un total de: **Planta Docente: 60 funcionarios.**

17 hombres y 43 Mujeres

4 docentes Directivos 6 docentes Técnicos - Pedagógicos

4 educadoras de Párvulos

46 docentes Aula

Planta asistente de la educación:

77 funcionarios 10 hombres y 67 Mujeres

2 administrativos

26 asistentes Profesionales

15 auxiliares

12 paradocentes

10 asistentes Aula

3 asistentes técnico párvulo

5 monitoras

4 guardias

Es fundamental para nuestro Equipo Directivo y Técnico Pedagógico, mantener nuestro plan de trabajo enfocado a instalar y fortalecer los niveles de logros de los y las estudiantes, aplicando un lineamiento académico acorde a nuestro PEI. En el ámbito Formativo Valórico, estamos focalizados en consolidarnos, a través de la transversalidad y la aplicación sistemática del programa de estudios en consejos de curso.

Nuestra escuela potencia la participación en actividades extracurriculares, brindándoles a los y las estudiantes la oportunidad de conocer otras unidades educativas, y desarrollar la sana competencia deportiva, la danza, la música (orquesta), las artes plásticas y también las actividades extracurriculares relacionadas a las áreas pedagógicas como ferias de ciencias, concursos de literatura, entre otros.

La Escuela profesor Elmo Fúnez Carrizo fomenta en las familias la identidad y participación en actividades solidarias preferentemente. Se considera a los padres y apoderados como pilar fundamental en la educación y formación de los y las estudiantes, manteniendo una comunicación fluida, respetando los conductos regulares, además de fortalecer la relación y el buen trato en la comunidad educativa, a través de nuestro programa de Convivencia Escolar.

1.2.1.- Programas y proyectos que se desarrollan. –

- Centros Recursos Aprendizaje (CRA).
- Jornada Escolar Completa (JEC).
- Mesa de Convivencia Escolar (MCE)
- Programa CESFAM (oftalmología, otorrino, columna, dental, talleres preventivos)
- Junta Nacional de auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)
- Habilidades para la vida 1° ciclo (HPV1)

- Habilidades para la vida 2° ciclo (HPV2)
- Programa de Integración Escolar (PIE)
- Equipo Psicosocial
- Servicio Jesuita Migrantes (SJM)
- Centro General de padres y apoderados (CGPA)
- Comité Paritario
- Comité de Aplicación de Riesgo Psicosocial
- Programa Extraescolar
- Programa DELTA UCN
- Movámonos por la Educación
- Comité Covid-19

1.2.2.- Reseña Histórica.

La Escuela Profesor “Elmo Fúnez Carrizo” D-139 se encuentra emplazada en el sector norte alto de Antofagasta, específicamente en calle Julio Montt Salamanca N° 1200 del sector Bonilla, frente al Liceo Politécnico A-33. La escuela nace en marzo del 2004 como un anexo de la escuela Juan Pablo II, ubicada en un sitio eriazo, entre las calles Río Palena y Río Salado. Su perímetro y dependencias estaban construidos de materiales básicos y se utilizaban contenedor como salas de clases. La matrícula en aquella época ascendía a la cifra no menor de 600 alumnos, con 16 cursos desde transición a octavo año básico.

La creación de una escuela como la nuestra, en un sector de alta vulnerabilidad social, es una gran apuesta de inclusión por parte del Estado de Chile, estableciendo en forma real, el ejercicio de los principios de equidad, igualdad y justicia 1.3.- Entorno.

La Escuela Profesor Elmo Fúnez Carrizo se encuentra emplazada en el sector norte de la ciudad, rodeada por tomas y las poblaciones de los Arenales. La mayoría de las viviendas de las poblaciones son de material sólido que cuentan con buena

urbanización, calles pavimentadas y buena iluminación, al contrario de los sectores de las tomas.

2. Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento educativo cuenta con 28 cursos distribuidos en niveles de transición, primer ciclo y segundo ciclo de educación básica. Las instalaciones incluyen mobiliario adecuado, servicios higiénicos, juegos recreativos, un comedor común, laboratorios de computación, biblioteca, y espacios para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE). Además, promueve la participación en actividades extracurriculares y fomenta la vinculación entre estudiantes, escuela y familia.

3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

La escuela está situada en calle Julio Montt Salamanca #1200, en la Población Los Arenales, colindando con el Liceo Politécnico A-33 al este y el hogar de Cristo al oeste, que ofrece apoyo solidario a la comunidad. La mayoría de las viviendas en la zona son de material sólido y cuentan con buena urbanización. Las agrupaciones vecinales ofrecen actividades extracurriculares que contribuyen a la identidad cultural, aunque los estudiantes que viven más alejados carecen de estas oportunidades.

4. Reseña histórica, logros y dificultades

La Escuela Profesor Elmo Fúnez Carrizo se fundó en marzo de 2004 como un anexo de la escuela Juan Pablo II, inicialmente en condiciones precarias con containers como aulas. Desde su creación, ha trabajado para establecer principios de equidad e inclusión en un sector de alta vulnerabilidad. A lo largo de los años, ha logrado consolidarse como una institución que promueve la educación de calidad, aunque enfrenta desafíos como la negligencia parental y la falta de apoyo en el desarrollo educativo de muchos estudiantes. Sin embargo, su gestión de recursos ha sido efectiva para minimizar estos efectos y ofrecer un entorno educativo favorable.

Todo esto incide directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, repercutiendo en la adquisición de contenidos pedagógicos básicos necesarios para el desarrollo óptimo de cada niño, niña y/o adolescente. Coexiste en esta realidad un porcentaje de estudiantes que sí tienen un buen referente en sus familias, quienes inciden significativamente en los procesos pedagógicos de los estudiantes. Frente a estas problemáticas, la escuela ha realizado una muy buena gestión de los recursos, minimizando los efectos de estas carencias, entregando a los estudiantes los recursos pedagógicos, didácticos, materiales y 12 de contención emocional para que todos los estudiantes y alumnas enfrenten el proceso educativo en igualdad de oportunidades.

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TEÓRICO

1. Características del instrumento.

Escalas de valoración numérica

Las escalas de valoración numeradas, a menudo denominadas escalas cuantitativas, implican la asignación de valores numéricos a las respuestas.

Estas escalas proporcionan un formato estructurado para que los encuestados expresen sus opiniones, percepciones o actitudes seleccionando una opción numérica específica.

Nos proporciona:

Precisión y claridad

Las escalas de valoración numeradas ofrecen una forma clara y precisa de cuantificar las respuestas. Los valores numéricos proporcionan una medición directa que ayuda en el análisis de los datos.

Facilidad de análisis

La simplicidad de los datos numéricos facilita el análisis estadístico. Los investigadores pueden aplicar operaciones matemáticas, como calcular medias o realizar pruebas estadísticas, con mayor facilidad.

Aplicación universal

Los números tienen un significado universal, lo que minimiza el riesgo de interpretaciones erróneas en distintas culturas e idiomas. Esto hace que las escalas de valoración numeradas sean especialmente útiles en proyectos de investigación multiculturales o globales.

Desventajas de las escalas numeradas

Posibilidad de sesgo de respuesta

Los encuestados pueden mostrar una tendencia a elegir respuestas en la mitad de la escala (sesgo de tendencia central) u optar por valores extremos (sesgo de respuesta extrema), lo que repercute en la fiabilidad de los datos.

Limita la expresividad

Las escalas numéricas pueden carecer de la profundidad necesaria para captar opiniones o emociones matizadas. A los encuestados puede resultarles difícil transmitir las sutilezas de sus sentimientos a través de una selección numérica.

Carece de matices cualitativos

Pueden tener dificultades para captar los aspectos cualitativos de las respuestas. Son principalmente cuantitativos, lo que dificulta la extracción de información detallada. información cualitativa de los participantes.

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

Para elaborar esta escala de apreciación, debemos tener en claro lo siguiente:

1. Definir los objetivos de la tarea propuesta.
2. Identificar y listar los aspectos a evaluar (variables).
3. Limitar el número de variables que se puedan evaluar razonablemente y en forma visible.
4. Redactar un indicador para cada variable.
5. Elaborar categorías o grados de desempeño.
6. Expresar los criterios de desempeño por medio de conductas observables.

Quienes participaron de la revisión y corrección fueron: directora del establecimiento, encargada convivencia escolar, inspectoría general, docente de primer ciclo y un docente de segundo ciclo y evaluadora de primer ciclo (quien desarrolla este trabajo)

3. Validación del instrumento (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, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de la Escuela Elmo Funez Carrizo D -139, comuna Antofagasta, región Antofagasta.

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Las instrucciones están claras y son accesibles para quienes serán encuestados
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Kalajan Alejandra Avendaño Kreuzfeldt
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Magister en Educación Mención Liderazgo e Inclusión para Transformación Educativa. Escuela D-139 "Elmo Funez Carrizo
e-mail	k.avendano@cmdsantofagasta.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Viernes, 09 de agosto de 2024

4. Descripción de la aplicación del instrumento.

Este instrumento de evaluación consta esencialmente de:

1. Una serie de frases (indicadores o rasgos) que señalan los procedimientos o conductas a evaluar.
2. Una escala en donde el o la encuestado /a marca, acorde con lo que observa, el nivel en que se encuentra en relación al ideal del indicador.
3. Este instrumento será desarrollado de forma online y lo contestaran todos los profesionales de la educación de las diferentes áreas de esta institución educativa

B. PRÁCTICO

1. Presentar el 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 asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	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

Prácticas	1	2	3	4
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. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				

4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al 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 educativa 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

Practicas	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 los diversos 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 disciplinares y de reglamento para que se respeten				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	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 compartan, 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. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

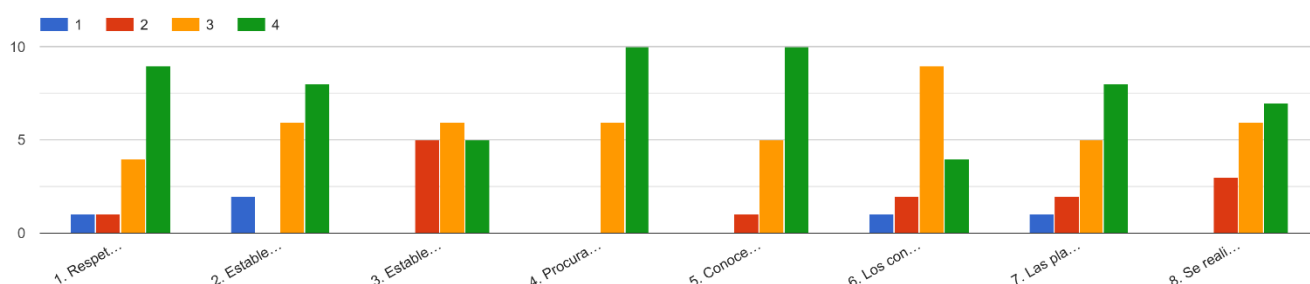
Prácticas	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Área: formación basada en las competencias

Dimensión: Saber Conocer Prácticas

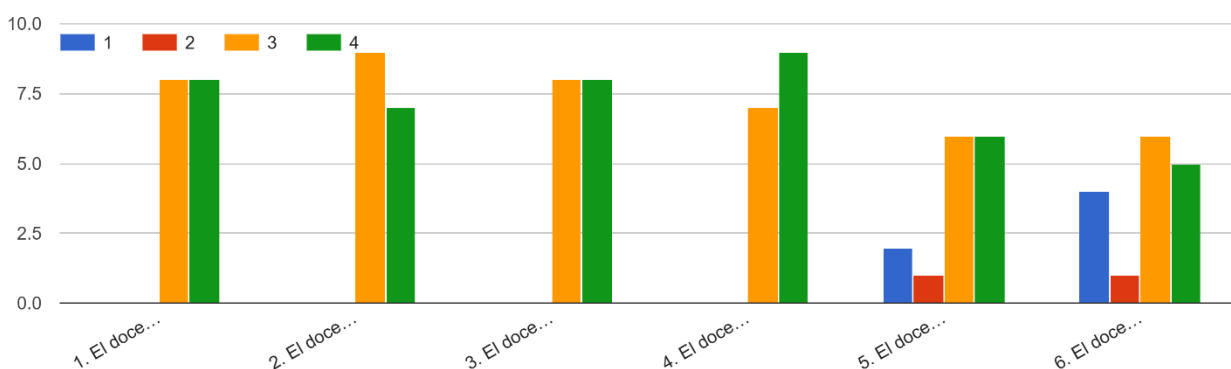


A continuación, se presentan resultados respecto al gráfico en el área de la formación basada en las competencias; esta encuesta fue respondida por 16 docentes de primer ciclo básico.

Se trata de la parte cognitiva, es decir, la capacidad de internalizar el conjunto de conocimientos que se adquieren, y que pueden ser tanto teóricos como prácticos. Eso sí, en una sociedad en movimiento y donde la adaptación al cambio se ha convertido en esencial, el “saber” no es para nada estático, sino todo lo contrario: ha de mejorarse y actualizarse de forma constante.

En esta área más del 60% de los profesores lo desarrolla y un 40% que va en camino a la mejora, sin embargo, existen posibilidades que este último porcentaje sea el que no ayuda a subir los resultados en pruebas estandarizadas como el SIMCE.

Dimensión: Saber Hacer Prácticas

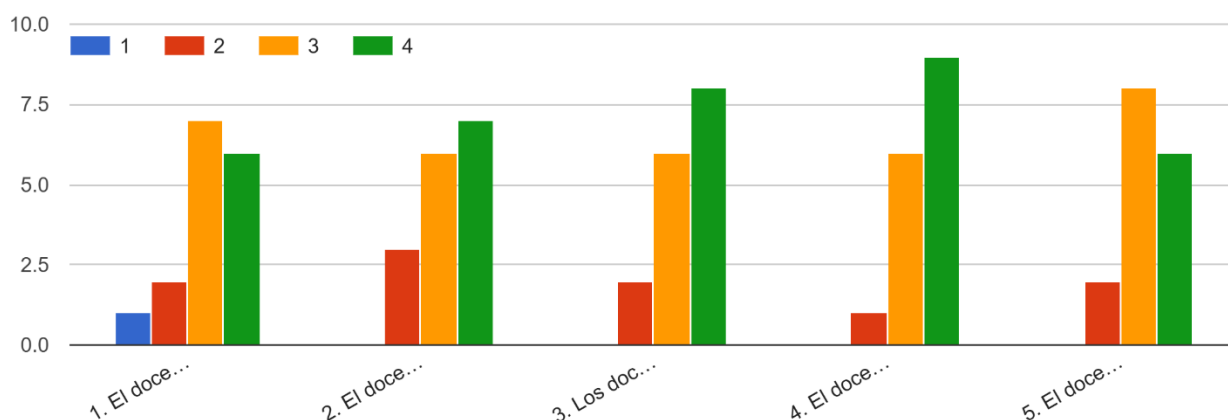


Este saber implica la aplicación de lo aprendido, así como una conciencia real del desempeño actual en la materia, por lo que la correlación entre este saber y el anterior es directa ya que supone la alineación de conocimiento y técnica.

Se logra ver en el grafico que los docentes en su mayoría tienen los conocimientos necesarios para ejercer la docencia, pero es en la práctica donde se demostrará lo que realmente saben llevando a cabo las tareas necesarias (saber hacer).

Por este motivo aquí la experiencia de los docentes jugará un papel importante, con el objetivo de que gracias a ella se perfeccionen las habilidades y aptitudes, guiándolas y orientándolas hacia la calidad en el hacer, logrando así mayor destreza y un rendimiento óptimo.

Dimensión: Saber ser Prácticas



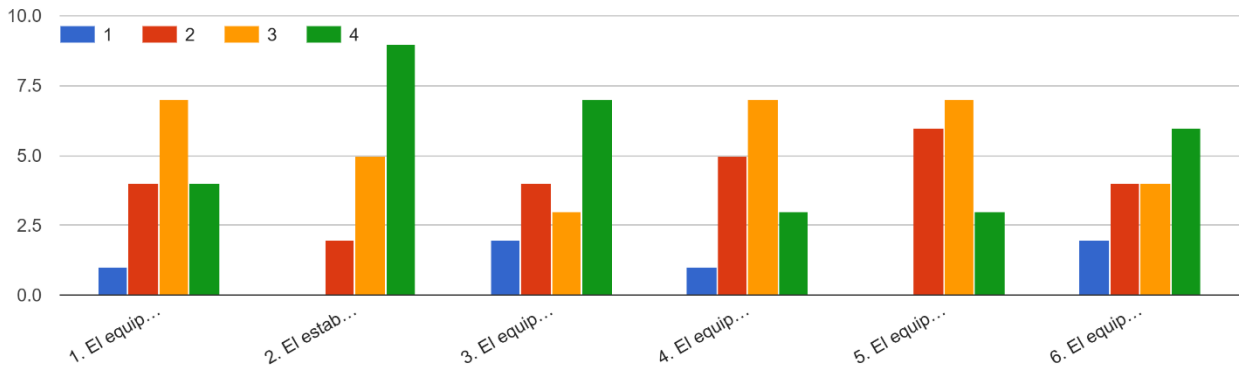
En esta área, el “saber ser”, que hace referencia a las capacidades emocionales de la persona e incluye las actitudes y habilidades sociales, es decir, como ésta se desenvuelve en este sentido tanto de manera individual como grupal.

En este caso se puede ver que la mayoría de los docentes realiza diversas actividades para desarrollar esta área, sin embargo, existe una minoría que aún no logra este trabajo que va directamente ligado a que la actividad comunicativa de una persona se ve afectada además de por sus conocimientos en esta competencia, por otros factores individuales y que pueden relacionarse con su personalidad.

En definitiva, para que se produzca el máximo potencial de desarrollo de una competencia, tiene que existir una combinación dinámica de conocimientos, práctica y recursos personales, que conduzcan a la acción y que se engloban en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”. Además, el avance en el entorno educacional nos impulsa a una renovación constante para que el desempeño sea adecuado, lo que conlleva que las competencias deban ir mejorando continuamente.

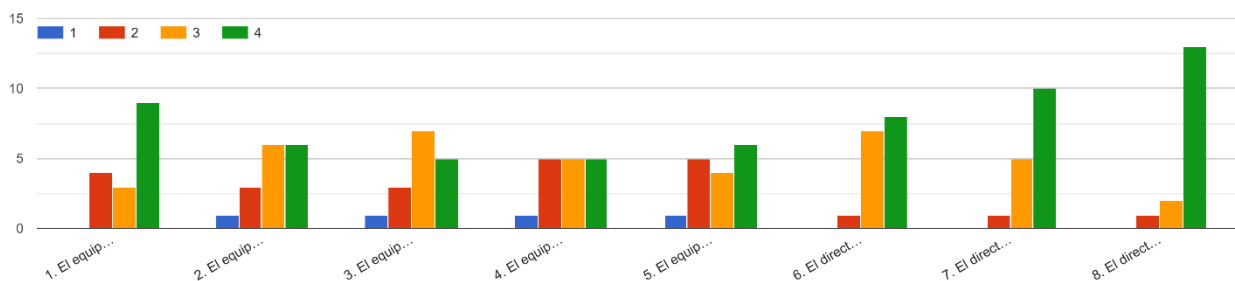
Área: liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización Prácticas



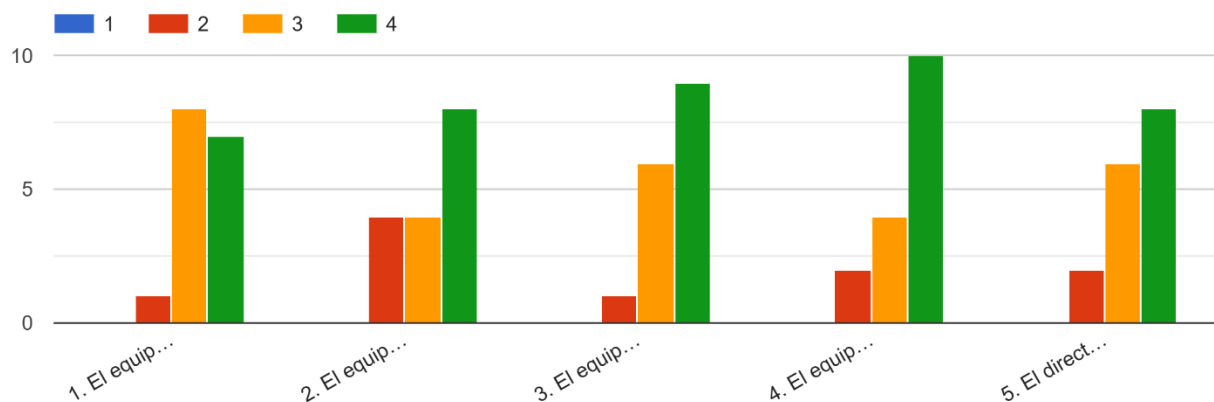
En esta dimensión que es una de las más débiles según los encuestados, la gran mayoría de las estrategias que se usan no son sistemáticas, en este caso le falta realizar gestiones de capacitación para la incorporación de nuevos cargos dentro de la institución sin embargo también se resalta que el establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para facilitar la labor docente.

Dimensión: Gestionar la instrucción Prácticas



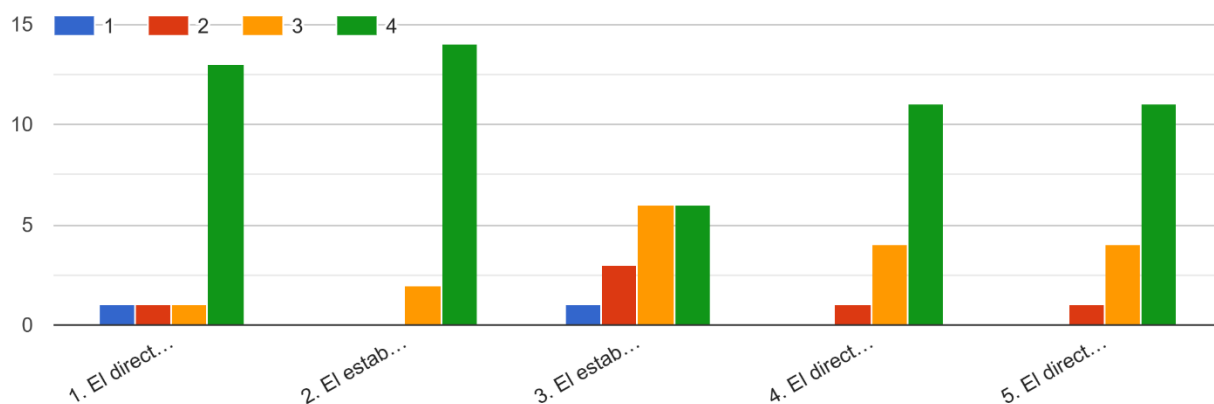
En este grafico podemos ver que la mayoría de los docentes se han dado cuenta que el director otorga espacios y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente, sin embargo el equipo directivo no otorga espacios de reunión para conocer cerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.

Dimensión: Desarrollar personas Prácticas



El punto más bajo que tenemos como escuela es que el equipo directivo otorga pocas instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que suceden en determinadas situaciones; por otro punto el equipo directivo si otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizajes de los estudiantes.

Dimensión: Establecer dirección Prácticas

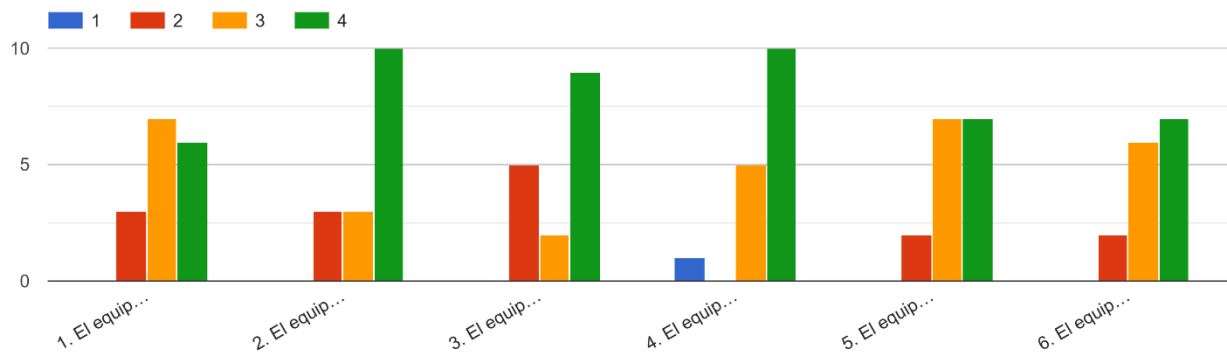


En esta dimensión podemos notar que el establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características

centrales del establecimiento , la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar ;sin embargo estamos débiles en el área de la organización de los datos actualizados y de fácil consulta de nuestros estudiantes .

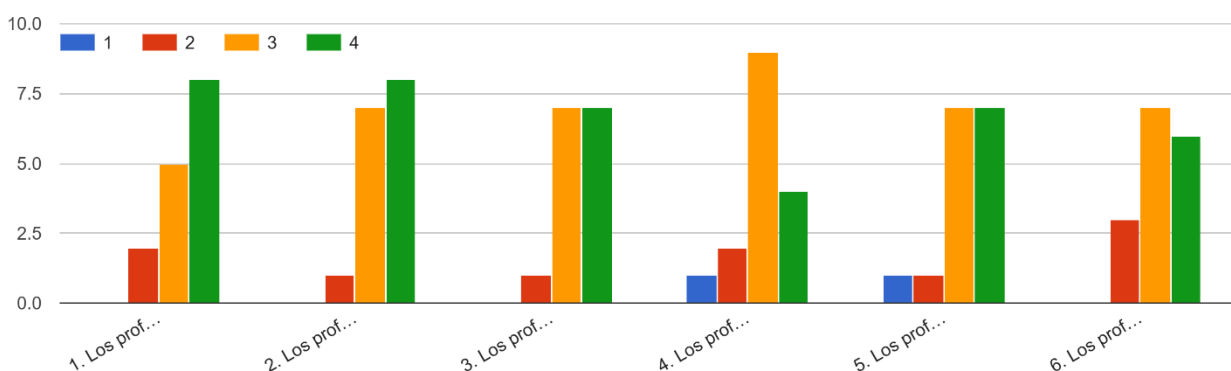
Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica Prácticas



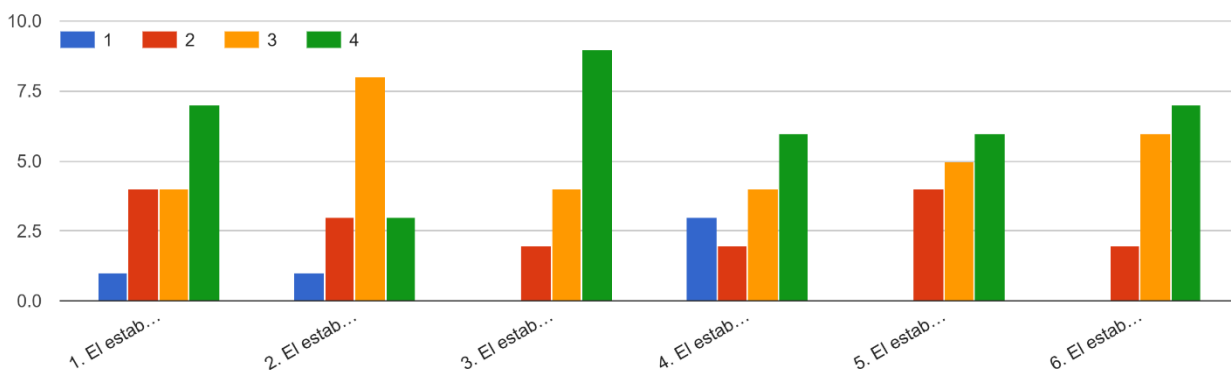
En esta área y dimensión en particular, según el grafico es de las más consolidadas sin embargo estamos débiles en que el equipo técnico pedagógico monitoree regularmente el logro de la cobertura curricular; por otra parte, el equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con las planificaciones de clases, las que explicitan los objetivos de aprendizajes a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de aprendizaje.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas



En esta dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, el gráfico indica de que hay un gran porcentaje de docente no aplican variadas estrategias de enseñanzas, siendo uno de los fuertes que los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase.

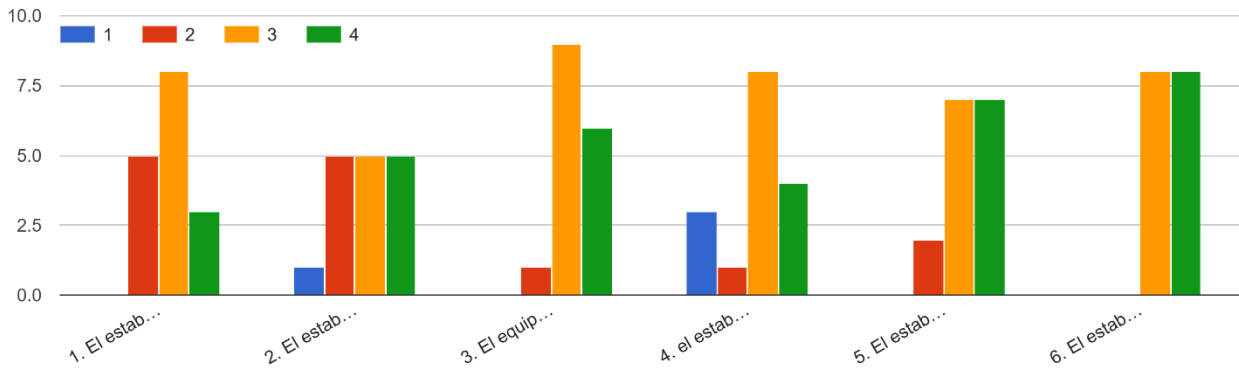
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas



En esta dimensión el punto que tenemos más débil es el 4, que indica que la escuela no cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ; por otra parte lo más favorable que tenemos es que la escuela cuenta con talleres de diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en los aprendizajes .

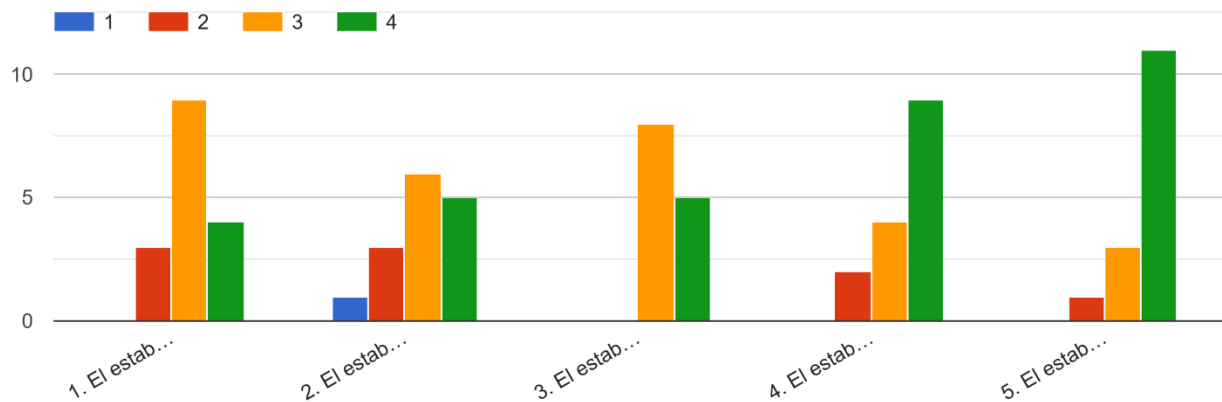
Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos Prácticas



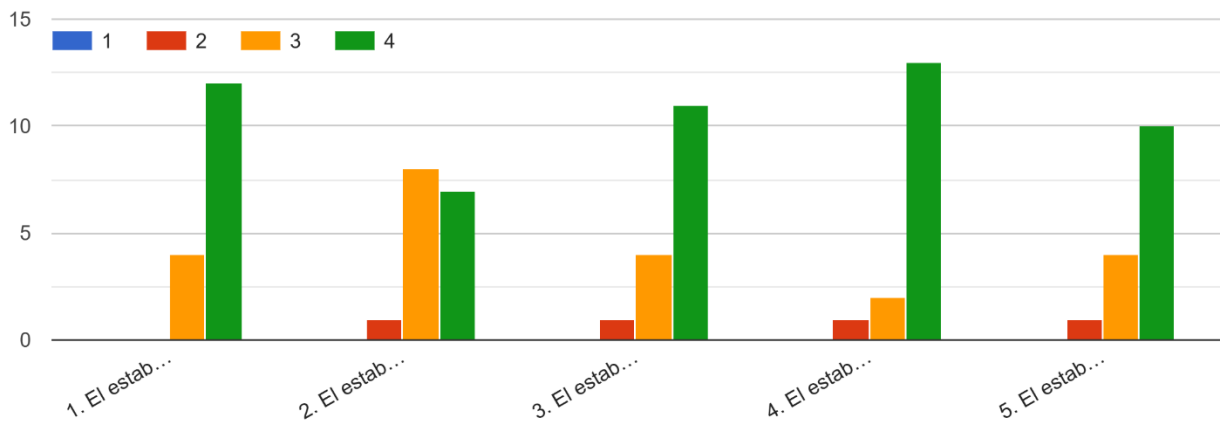
En esta dimensión el punto 2 es el más débil, indica que el establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo; sin embargo, se reconoce que el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos



Según lo arrojado por el gráfico se indica que el establecimiento no cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes elementos sin embargo el establecimiento controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto para dar cumplimiento a lo largo del año.

Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas



Se observa que el establecimiento dispone de instalaciones y equipamientos que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes sin embargo fallamos en los recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles de los profesores cumple con el objetivo fundamental que son las habilidades, destrezas y aptitudes de los profesionales, guiándolos en las buenas prácticas y mejores métodos de trabajo que reflejen una calidad en el hacer de cada persona. Esta función garantiza una práctica de alto nivel. Con ello se logra incrementar la posibilidad de alinear conocimientos y estrategia para un buen desempeño escolar.

Sin embargo el 40% que se encuentra en camino a desarrollar mejores prácticas profesionales pueden marcar la diferencia al momento de medir la institución con pruebas estandarizadas como el SIMCE , es por eso que muchas veces las practicas realizadas por los docentes no son el reflejo de los resultados .

PROPUESTAS DE MEJORAS

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones por realizar	Responsables
Planificar jornadas de trabajo donde se puedan compartir experiencias pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un catastro por medio de las pautas de acompañamiento al aula y seleccionar a los mejores docentes evaluados para que muestren su forma de trabajo. • Crear junto a los docentes seleccionados jornadas de trabajo mensual para exponer y mostrar diferentes formas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculista (equipo directivo) • Docente catastrado
Realizar co-docencia durante todo el año y acompañamiento al aula	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas semanales de co-docencia en donde los profesores menos aventajados puedan observar clases de aquellos 	UTP (equipo directivo)

	con más experiencia e innovación.	
Respetar las horas de trabajo en paralelo o departamentos por áreas. (horas GTP)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las horas de trabajo en paralelo o departamento de tal forma que no sean interrumpidas. • Desarrollar estas horas de trabajo semanal. 	UTP (equipo directivo)

Área: liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Desarrollar un monitoreo constante de las estrategias establecidas como escuela .	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear semanalmente el avance y aplicación de la estrategia de trabajo utilizada por la escuela. 	UTP (equipo directivo)
Planificar jornadas por ciclo con el propósito de evaluar las necesidades de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente desarrollar una jornada donde los ciclos se puedan reunir y exponer necesidades que tienen para obtener un buen funcionamiento. 	UTP (equipo de gestión) Coordinador de ciclo

Crear una base de datos	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar al departamento de informática que genere una base de datos para que le facilite el trabajo a los profesores. 	Inspectoría general (equipo de gestión) Departamento de informática
-------------------------	---	--

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Sistematizar el monitoreo de la cobertura curricular	Semanalmente reañizar monitoreo al leccionario y al planificador para asegurar la correcta cobertura.	UTP (equipo de gestión)
Planificar jornadas de equipos de trabajo para mostrar diversas estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar jornadas mensuales por paralelos o ciclos donde los colegas puedan exponer las diversas estrategias que hayan utilizado en el aula. 	UTP (equipo de gestión)
Desarrollar talleres que se enfoquen directamente con la orientación vocacional.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una feria vocacional para los estudiantes de séptimo y octavos. Generar encuestas para tener información 	Profesores jefes Orientadoras Encargado de convivencia escolar

	fidedigna de nuestros estudiantes.	
--	--	--

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Proponer bonos de incentivo para los docentes con buenos resultados académicos.	Por medio de los resultados APTUS observar la movilidad y generar un bono para los mejores resultados.	UTP
Priorizar compra de material didáctico para las clases .	Generar por paralelos a fin de año una lista de materiales que necesitan para desarrollar las clases optimas	Coordinador de ciclo Jefes de departamento UTP Directora

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se realizó un completo análisis de la situación socioeconómica, curricular y educativa de un determinado establecimiento del sector norte de Antofagasta, con el fin de dilucidar el nivel de gestión desarrollado, y en especial lo relacionado con enfoques educativos innovadores, a pesar del contexto vulnerable en el que se pueda encontrar.

En ese sentido, primero se desarrolló un exhaustivo marco teórico con el fin de establecer conceptos y definiciones necesarias para comprender el problema de investigación, y también se enumeraron las teorías relacionadas con la formación en base a competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, de manera que el marco teórico quede claro antes de diseñar y aplicar el instrumento metodológico.

En la siguiente etapa se diseñó el instrumento, empleando distintas técnicas y basándose en estudios previos, con el fin de recopilar antecedentes relacionados con estas cuatro áreas en nuestro establecimiento.

Finalmente se entregaron distintas propuestas de mejora para superar los niveles de gestión y liderazgo que actualmente posee el equipo educativo, incluyendo también a otros miembros de la comunidad, y así alcanzar con estas mejoras a otros niveles.

BIBLIOGRAFÍA

Barnett, S. & Ceci, S. (2002). When and where do we apply what we learn?: a taxonomy for far transfer.

Boyatzis, R. (1982). The competent manager. A model for effective performance.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management.

Brynjolfsson, E. & Hitt, L. (2000). Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance.

Burns, J. (1978). Transformational leadership.

Creemers, B., & Reezigt, G. (1996). School level conditions affecting the effectiveness of instruction.

Dick, W. & Carey, L. (1996). The systematic design of instruction.

Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986). Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer.

Drucker, P. (1954). The practice of management.

DuFour, R. & Marzano, R. (2011). Leaders of learning: how district, school and classroom leaders improve student achievement.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence.

Gonczi, A. (1994). Competency based assessment in the professions in Australia. Assessment in education: principles, policy and practice.

Goodlad, J. (1979). Curriculum inquiry: the study of curriculum practice.

Guskey, T. (2002). Professional development and teacher change.

Hall, G. & Hord, S. (2011). Implementing change: patterns, principles and potholes.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement?

Lysons, K. & Farrington, B. (2006). Purchasing and supply chain management.

Spillane, J. (2006). Distributed leadership.

Stufflebeam, D. (2003). The CIPP model of evaluation.

Tyler, R. (1949). Basic principles of curriculum and instruction.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm.

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence.