



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**Facultad de Educación y Humanidades/ Facultad de Ciencias Empresariales Programa
de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos**

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN DEL CURRÍCULO

**PROYECTO DE DIRECCIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

**Profesora Guía:
Dra Patricia Huerta Riveros**

**Autor:
Natalia Uslar Agurto**

Chillán, diciembre de 2015

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION.....	8
1. INVESTIGACION DIAGNÓSTICA.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO PROBLEMÁTICO	11
1.1.1 Definición del ámbito temático de la investigación	11
1.1.2 Antecedentes del problema	11
1.1.3 Problema de investigación	13
1.1.4 Importancia y justificación del problema de investigación	14
1.1.5. Preguntas de investigación	15
1.1.6. Objetivo general.....	15
1.1.7. Objetivos específicos	15
1.1.8 Premisas.....	16
1.1.9. Categorías y subcategorías	17
1.2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	20
1.2.1 Liderazgo pedagógico del Director(a)	20
1.2.2 Competencias y prácticas para el liderazgo pedagógico del Director(a)	24
1.2.3 Modelos nacionales de gestión de competencias y su análisis investigativo	28
1.2.4 Conclusiones	31
1.3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....	33
1.3.1 Fundamentación del tipo de investigación	33
1.3.2 Definición y caracterización de los sujetos de estudio.....	34
1.3.3. Técnicas e instrumentos recopiladores de la información	37
1.3.4. Técnicas y procedimientos de análisis de la información	37
1.3.6 Tabla de Referencia metodológica de síntesis.....	42
1.3.7 Tabla de referencia metodológica de síntesis por categorías.....	43
1.4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	47
1.4.1. Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría	48
1.4.2 Inferencia interpretativa por cada categoría a nivel de estamento agrupado por unidad de estudio	60
1.4.3. Inferencia interpretativa por cada categoría para todo el estamento	62
1.4.4 Triangulación de la información	65

1.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	71
1.5.1 Discusión Teórica sobre los resultados de la investigación	71
1.5.2. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación	74
1.5.3. Exposición de los aportes de la investigación	76
1.5.4. Desafíos que surgen desde la investigación al campo de la gestión educacional	76
2. DISEÑO DE PROPUESTA DE GESTION Y LIDERAZGO:	78
2.1 INTRODUCCIÓN	79
2.1.2. Descripción de la Unidad educativa de Intervención	79
2.1.3. Focalización del Problema	81
2.1.4.Árbol de Problemas	82
2.1.5. Justificación de la Intervención	83
2.2. OBJETIVOS DE LA OPTIMIZACION DE LA PROPUESTA.....	84
2.2.1. Objetivo general:.....	84
2.2.2. Objetivos específicos:	84
2.2.3. Tabla 1 Niveles de Logro por objetivos	85
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN ESCOLAR	94
2.4. PROPUESTA DE OPTIMIZACION	101
2.4.1. Descripción de la estrategia y plan general de trabajo	101
2.4.1.2. Metodología de la Optimización	102
2.4.2. Plan de actividades a desarrollar	103
2.4.2.1 Plan de acción para los objetivos específicos:	103
2.4.2.2. Cronograma	106
2.4.2.3. Plan de actividades a implementar: Módulos	110
2.4.2.3.1. Planificación curricular del módulo 1	112
2.4.2.3.2. Planificación curricular del módulo 2	115
2.4.2.3.3. Planificación curricular del módulo 3	118
2.4.3. Plan de evaluación.....	120
2.4.3.1 Propósitos de la Evaluación del Proyecto	120
2.4.3.2. Fases y/o áreas evaluadas, a partir de la definición de criterios y estrategias para evaluar la propuesta expresada en el proyecto.....	120
2.4.3.3 .Procedimientos e instrumentos para evaluar la intervención.....	123
2.4.3.4. Instrumentos de recogida de información.....	124

2.4.3.5. Encuesta de evaluación final de la Propuesta de Optimización.....	125
2.4.4 Áreas o ámbitos de impacto del Proyecto para el establecimiento educacional ..	126
2.4.4.1 Impacto del Proyecto y su evaluación en niveles	127
2.4.4.2. Aporte del Proyecto de Optimización para el campo temático de Estudio	128
2.5. VALIDACION DE LA PROPUESTA	129
2.5.1 Introducción	129
2.5.2 Metodología	129
2.5.3 Fuentes de validación	131
2.5.4. Presentación de resultados sobre validación de la Propuesta de Optimización .	131
2.5.4.1. Tabla N°1 Focus group Director y Jefe de Unidad Técnico Pedagógica	132
2.5.4.2. Tabla N°1 Focus group Docentes de aula.....	136
2.5.4.3. Tabla N°2: Construcción de inferencias interpretativas por categoría: Director y Jefe de Unidad Técnico pedagógica.....	140
2.5.4.4 Tabla N°2: Construcción de inferencias interpretativas por categoría: Docentes de aula.....	144
2.5.5 Conclusiones de resultados	149
3 CONCLUSIONES GENERALES	151
3.1. CONCLUSIONES GLOBALES.....	152
3.2. RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES	154
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXOS	159
ANEXO 1	160
Módulo 1	160
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR	160
ANEXO 2	171
MODULO 2.....	171
LA PRAXIS PEDAGÓGICA EN EL AULA.....	171
ANEXO 3	177
MODULO 3: LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA.....	177
ANEXO 4: Pauta para revisión documental unidad educativa” x”	185
Anexo 5: Pauta para la revisión documental unidad educativa “y”	188
ANEXO 6: Pauta de entrevista para Director.....	191
ANEXO 7: Pauta de entrevista para Jefe de Unidad Técnico Pedagógica	196

ANEXO 8: Pauta de entrevista para docentes.....	201
ANEXO 9: Respuestas entregadas por cada uno de los entrevistados a cada una de las preguntas. Unidad Educativa “x”.....	206
ANEXO 10: Respuestas entregadas por cada uno de los entrevistados Unidad Educativa “y”.....	224
ANEXO 11 Tabla N°2: “Síntesis interpretativa de las respuestas de cada sujeto por sub categoría” Unidad educativa “x”	241
Estamento Dirección.....	241
ANEXO 12 Tabla N°2 “Síntesis interpretativa de las respuestas de cada sujeto por sub categoría” Establecimiento educacional “y”	264
ESTAMENTO: DIRECTOR	264
ANEXO N°13 TABLA 3 Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría. Establecimiento educacional “x”.....	283
ANEXO N° 14 TABLA 3 Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría. Establecimiento educacional “y”	289
ANEXO 15	296
ARBOL DE OBJETIVOS	296

RESUMEN

Los requerimientos de la sociedad globalizada ofrecen nuevos desafíos en materia educacional que obliga a los actores de los establecimientos educacionales a exhibir resultados de aprendizajes, bajo esta concepción se realizó la investigación diagnóstica en dos unidades educativas de la provincia de Concepción logrando identificar las prácticas de liderazgo pedagógico en la gestión curricular que propicia el Nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), concluyendo luego de entrevistas a su equipo directivo y docentes ,sometidas las respuestas a triangulación hermenéutica , que en una unidad de estudio no existe de parte de su Director y jefe de UTP las competencias requeridas para el aseguramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, resultado de ello, es que se ha propuesto implementar una plan de optimización de la gestión directiva a través de una capacitación sobre la base de Módulos que apunten a potenciar el liderazgo pedagógico del Director y jefe de UTP en los procesos de enseñanza aprendizaje.

La propuesta para su ejecución se valida mediante focus group, donde se concluye que su ejecución será una oportunidad para mejorar los procesos de gestión curricular, en beneficio directo sobre la forma en que se desarrollan la praxis pedagógica, como también en el fortalecimiento de las capacidades y prácticas que el Director en su calidad de líder irá implementando, para asegurar el mejoramiento continuo de la enseñanza y el logro de aprendizaje de los alumnos.

Palabras claves: Liderazgo pedagógico, gestión curricular, monitoreo, seguimiento, evaluación y cultura de la mejora

ABSTRACT

The requirements of the globalized society offers new challenges in educational matters to force the actors of educational institutions to exhibit learning outcomes, under this concept a diagnostic research was conducted in two elementary schools in the province of Concepción and succeeded in identifying leadership practices teaching in curriculum management that favors the New Framework for Good Management and the School Leadership (2015), after concluding its management interviews and teaching equipment, submitted the answers to hermeneutic triangulation in a studio unit there from its Director and head of UTP the skills required for ensuring the teaching and learning processes, result is that it has proposed to implement a plan to optimize the executive management through training based on modules aimed at enhancing the educational leadership of the Director and head of UTP in the teaching and learning processes.

The proposal for execution is validated by focus group where it is concluded that their implementation will be an opportunity to improve the processes of curriculum management, directly benefiting about how the pedagogical practice are developed, as well as in capacity building and practices that the Director in his capacity as leader will be implemented to ensure continuous improvement of lal teaching and learning achievement. students.

Keywords: educational leadership, curriculum management, monitoring, monitoring, evaluation and improvement culture.

INTRODUCCION

Las exigencias del sistema educacional en nuestro país demandan cada vez más aprendizajes de calidad en los alumnos, lo cual obliga necesariamente que sus directores y equipos de UTP evidencien prácticas competentes en materia de gestión del currículum, procurando que la condición de vulnerabilidad de los alumnos, no logre llegar al aula.

Bajo esta mirada, la historia de la educación en Chile ha estado marcada por transitar hacia cambios que apuntan a instalar en las escuelas la mejora sustancial, lo cual es clave para lograr la calidad educativa. Es en esta línea, que surge el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) el cual se constituye en un instrumento orientador que coloca el énfasis en el liderazgo pedagógico del Director, el que debe responder a estándares de desempeños promoviendo capacidad de mejora en las unidades educativas.

Sobre la base a lo anterior, el Proyecto de Dirección se estructura en los siguientes capítulos. El capítulo 1 "Investigación Diagnóstica" plantea como problemática develar la existencia de competencias por parte del Director y equipo de UTP para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, para legitimar el planteamiento problemático se desarrolla un marco teórico que revela los resultados de estudios nacionales e investigaciones internacionales, sobre la impronta que reviste en los aprendizajes escolares, el liderazgo pedagógico del Director. En línea con lo anterior, se recopila la información de cómo se gestiona el currículum, en dos establecimientos educacionales de la provincia de Concepción, se analiza los resultados de las entrevistas de sus directores, equipos de UTP y profesores, basado en el paradigma hermenéutico interpretativo, asociado a la metodología cualitativa, donde se triangula la información, se interpretan los resultados por subcategorías y categorías de las respuestas de los sujetos investigados, donde se concluye que en una de las unidades educativas, existe una falta de liderazgo pedagógico del Director expresada en la ausencia de articulación y coherencia del currículum con los procesos de enseñanza aprendizaje, como también en la falta de prácticas de monitoreo, retroalimentación y evaluación de la praxis pedagógica docente, manteniendo los resultados escolares tras mediciones externas con tendencia a la baja.

Con los resultados arrojados en la investigación diagnóstica, se inicia el segundo capítulo "Diseño y propuesta de gestión de liderazgo" donde quien investiga propone al Director la implementación de una propuesta de optimización de la gestión pedagógica, la cual pretende que los actores involucrados de la unidad educativa, se apropien de las herramientas que demandan el currículum. Se presenta la implementación de la propuesta a través de módulos, los cuales son validados por los sujetos investigados a partir de focus group, en base a criterios dados: pertinencia, factibilidad, calidad y aportes. Los resultados obtenidos mediante la validación de la propuesta demuestran que es una herramienta útil para mejorar la Gestión Curricular en la medida que las prácticas y/o acciones que pretende la Propuesta se intencionen desde el Director, como un aspecto clave de la mejora, donde él tiene un rol indiscutible en el aseguramiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje, aún más en contextos de vulnerabilidad.

.

.

1. INVESTIGACION DIAGNÓSTICA

1.1 PLANTEAMIENTO PROBLEMÁTICO

1.1.1 Definición del ámbito temático de la investigación

Responde al Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2005) que se enmarca en las políticas tradicionales en materia de desarrollo profesional directivo. Contiene cinco dimensiones de prácticas de dirección escolar y sus diferentes descriptores. La investigación se centra en la dimensión de liderazgo de los procesos de enseñanza aprendizaje, para lo cual incluye diferentes prácticas directivas todas las cuales guardan relación con la función directiva de guiar, dirigir y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje que implican un alto liderazgo pedagógico del Director frente a los aprendizajes de los estudiantes.

1.1.2 Antecedentes del problema

El crecimiento social, político y económico que ha experimentado nuestro país en los últimos años, habla claramente de una sociedad que evoluciona hacia un mayor desarrollo humano, lo cual nos han permitido convertirnos en miembros de la OCDE.

Desde esta misma lógica, el sistema educativo nos presenta nuevos desafíos que constituyen un reto para la educación escolar Latinoamérica incluyendo a Chile. Lo anterior nos obliga a ser capaces de generar en esta línea propuestas pertinentes y contextualizadas que respondan adecuadamente al mundo que cambia propiciando nuevas oportunidades.

Es en este contexto en que surge la Reforma Educacional chilena respondiendo a necesidades que demanda la sociedad en un tránsito paulatino a la calidad educativa, definida ésta como *“un bien público y un derecho humano fundamental que los Estados tienen la obligación de respetar, promover y proteger, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, la calidad de la oferta educativa y los resultados de aprendizaje de toda la población”*. (UNESCO, 2005)

Uno de los puntos clave para lograr la calidad educativa en la escuela fue la creación del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico que viene a sentar las bases de una nueva política educativa que pone el acento en el liderazgo directivo con foco en los aprendizajes, tarea compleja puesto que los equipos directivos deben instalar la cultura de la mejora en la institución educativa como práctica sostenida en el tiempo, para ello es fundamental que los directivos posean las competencias necesarias para liderar los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa. Dicha iniciativa se originó en 1995 con el

Marco para la Buena Dirección que ha resultado poco pertinente porque su construcción no contó con la participación de los actores involucrados, en la lógica del Mineduc se planteó que para mejorar la calidad de los aprendizajes, expresados por ejemplo, en resultados Simce y PSU era necesario cambiar el foco de dirección administrativa a pedagógica del director(a), para ello se inició una política de actualización de docentes directivos con foco en la gestión escolar, la lógica era empoderar al nuevo Director en lo pedagógico para responder a los estándares de desempeño claramente definidos en el Marco de la Buena Dirección, donde el estándar constituye un modelo integrado que reconoce que las características del buen liderazgo tiene capacidades y cualidades comunes. Es en esta línea que el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, incorpora instrumentos y acciones focalizadas en promover las capacidades de mejora de los establecimientos educacionales. Forman parte de este sistema la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar, el Consejo Nacional de Educación y el Ministerio de Educación.

La Agencia de Calidad evalúa los procesos de gestión de las escuelas a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, los estándares a su vez, entregan distintas orientaciones a los colegios para mejorar los procesos de gestión institucional, lo que constituye, por ende, un referente para establecer metas y acciones. Dichos estándares son: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.

Sin embargo, es impensable hablar de calidad de la educación sin hacerse cargo el país de la calidad de sus directivos, si bien se han realizado esfuerzos, es urgente fortalecer la formación de líderes pedagógicos que pueden asumir el desafío en contextos de vulnerabilidad.

1.1.3 Problema de investigación

Los estudios revelan en nuestro país la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico del director y equipo directivo, para lo cual el Ministerio de educación ha promovido acciones que apuntan a direccionar un nuevo rol del director centrado en lo pedagógico, con más autonomía en la toma de decisiones, sujeto a estándares de desempeño, entre otros aspectos.

No obstante lo anterior, los resultados escolares que se obtienen en las mediciones estandarizadas como Simce y PSU arrojan que no se han podido mantener en el tiempo procesos de mejoramiento continuo dentro de las comunidades educativas y ello obedece a la falta de liderazgo pedagógico del director que no posee muchas veces las competencias necesarias que caracterizan a los directores(a) efectivos, pues si bien existe el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico, este no ha sido suficiente para asegurar un ejercicio competente del director de Escuela, principalmente porque dicho documento es de carácter indicativo que no tiene mayormente implicancias en las acciones que pueda realizar con mayor o menor grado de eficacia dentro de la escuela.

La literatura especializada sobre el Liderazgo pedagógico como también las fuentes empíricas nos permiten evidenciar que pese a que el Marco de la Buena Dirección, es un referente común que guía el accionar de los directores de escuelas ya que contiene definiciones muy concretas de dimensiones de prácticas de Dirección, evidenciando la necesidad de asegurar que los Directores tengan las competencias para liderar un proceso tan importante como es la gestión de la enseñanza aprendizaje, puesto que si bien los resultados de pruebas estandarizadas como SIMCE no logra evaluar el contexto local de la escuela, no podemos eludir que arroja una falla o una falta que dice relación con su modelo de Dirección que no acciona hacia la eficacia, de hecho las investigaciones sobre Liderazgo pedagógico del director señalan: *“El liderazgo directivo es la segunda variable después de la “clase”, entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles” (Manzano et al., en Uribe, 2007, p. 149).*

Es relevante, entonces considerar que el Liderazgo pedagógico del director es un factor de gran envergadura en la mejora de los resultados de la escuela según arrojan los estudios realizados en Chile y en el extranjero, entonces habrá que investigar las características de los líderes pedagógicos que tienen nuestros directores en las escuelas que dirigen, partiendo

de la premisa que poseen las competencias que establece el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico. Las investigaciones señalan que las escuelas en contextos de alta vulnerabilidad logran tener mejores resultados de aprendizaje, cuando existe un Liderazgo del Director. Así por ejemplo, lo evidencia la investigación de Eyzaguirre y Fontaine (2008) donde realizan un análisis de trece establecimientos en contexto similares, analizando como foco lo pedagógico, los resultados arrojan claramente la impronta del Liderazgo pedagógico que mencionamos: *“Lo que se ve en estas escuelas es un equipo conformado por el sostenedor y la directiva de la escuela, cuya acción se enfoca a los resultados de aprendizaje, en una lógica de superación permanente y de búsqueda de la excelencia. Es destacable que en estas escuelas el liderazgo académico se puede atribuir tanto al sostenedor como a la directiva de la escuela, cada uno cumpliendo las tareas específicas propias de su rol. Para asegurar el logro de las metas este equipo ha puesto en marcha un conjunto amplio de prácticas de gestión y acciones pedagógicas. Algunas de éstas también se observaron en forma aislada y menos sistemática en las escuelas de Simce medio. Lo que diferencia a las escuelas de Simce alto es que han incorporado todas estas medidas a la vez, en un sistema que se mantiene en el tiempo y que considera cuidadosamente los detalles, lo que implica por parte de los directivos gran dedicación y un fuerte ritmo de trabajo.”*(302)

1.1.4 Importancia y justificación del problema de investigación

El problema que se plantea se justifica porque la sola existencia del Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo pedagógico no es suficiente para asegurar que los directores de escuela municipales y particulares subvencionadas poseen las competencias para liderar los objetivos que se plantean a nivel de política educacional de gobierno, puesto que investigaciones cuantitativas sobre la influencia indirecta del liderazgo ponen en evidencia que no se están obteniendo los resultados esperados en relación a lograr aprendizajes por los estudiantes, manteniéndose aún bajos resultados en indicadores como SIMCE y PSU, Garay concluye que

“El liderazgo (compuesto por elementos transformacionales y de management) explica un 11% de la varianza en resultados de aprendizaje de los estudiantes en la prueba SIMCE. Por su parte, el trabajo de Volante muestra que en aquellas organizaciones escolares en que se

percibe un mayor Liderazgo de tipo instruccional, se logran mejores resultados en la PSU, alcanzándose significación estadística en el área de matemáticas". (Valenzuela y Horn, 2012 p.329)

Lo anterior constituye un imperativo por generar una educación de calidad para todos, aún más en contextos de vulnerabilidad, pues existe pleno consenso sobre los efectos positivos que produce un liderazgo pedagógico del director y equipo directivo, constituyendo un desafío por develar si la gestión que desarrollan los líderes escolares apuntan a liderazgo pedagógicos efectivos en congruencia con los estándares en competencias que propicia en Nuevo Marco para la Dirección y el Liderazgo Pedagógico.

La investigación por tanto, nos entregará información sobre el liderazgo pedagógico de los directores y equipos directivos en los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, posibilitando en los liceos en que se realice la investigación la reflexión sobre las competencias directivas en el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo.

1.1.5. Preguntas de investigación

¿Poseen los Directores de escuela y equipos directivos las competencias para integrar en sus prácticas los desafíos de gestión curricular que establece el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Pedagógico?

1.1.6. Objetivo general

Develar las competencias que poseen los Directores y equipos directivos en su accionar para integrar las demandas que propicia el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico en lo concerniente a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

1.1.7. Objetivos específicos

Identificar las acciones que caracterizan la praxis del Director y equipo directivo en lo referido al Liderazgo pedagógico desde el ámbito de optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje en sus establecimientos en lo referido a:

a) Asegurar la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

b) Monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de todos los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

c) Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

1.1.8 Premisas

La premisa en que se sustenta la investigación está dada porque el liderazgo pedagógico del nuevo rol directivo en los establecimientos educacionales incide de manera indirecta en los resultados de aprendizaje de los alumnos y puede hacer la diferencia en escuelas de alta vulnerabilidad social. Bolívar (2009) señala: *“su efecto sería especialmente significativo en aquellos establecimientos que se encuentran en situación de mayor desventaja, mientras que, por el contrario, un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en su calidad (Weinstein, 2009).*

Otra premisa importante que sustenta el proyecto de investigación es que el Liderazgo pedagógico del Director implica necesariamente que los directivos posean las competencias requeridas para asumir este nuevo rol, esto significa *“la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizándolo y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”* (OCDE, 2005).

1.1.9. Categorías y subcategorías

CATEGORIA A

Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación.

Definición Conceptual: referido a la praxis docente en el ámbito del conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza aprendizaje), expresado por tanto en el sistema escolar en los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y Contenidos Mínimos Obligatorios y sus correspondientes Planes y Programas de Estudio. Gaete y Morales (2011) definen de articulación en el plano curricular como *“el diseño de un conjunto de planes de estudio de un mismo o de diferente nivel formativo, a fin de lograr una sintonización eficaz y coherente del currículum”*

Sub categorías A.1: articulación del currículum con la enseñanza

Definición conceptual: se refiere a la *“etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta”*. PACE (2011)

Sub categorías A.2: coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación.

Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de prever las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre *“métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)”* Sanz, Víctor (2014)

CATEGORIA B:

Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje

Definición conceptual: *“El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente”* Guach y Peña (1995). Referido entonces al mecanismo mediante el cual el director y equipo directivo aseguran que el currículum se implemente adecuadamente según las características de los alumnos, en términos culturales, sociales, estilos de aprendizaje, es decir, que se oriente a la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje

Sub categoría B.1 Gestión Pedagógica

Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) “La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (p 69)

Sub categoría B.2: Mejoramiento de los procesos de enseñanza

Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el *“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”* constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.

CATEGORIA C: Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes

Definición conceptual: Las Prácticas de enseñanza son el: *“proceso continuo y dinámico en el que el docente recurre a diversas estrategias de forma planificada para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes”* Valero y Cortés (2003) .Esto que implica que el profesor en la evaluación de su praxis logra cubrir el currículum expresado en el logro de los aprendizajes de los alumnos. En definición de Ralph Tyler (en Casanova, 1999) es *“El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”*

Sub categoría C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza

Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como: *“técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce”* .Martínez María Teresa, Olivares, Sergio (2012)

Sub categoría C.2: evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente

Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño. *“El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...) generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento”* Martínez María Teresa, Olivares , Sergio (2012)

1.2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

El Marco teórico que fundamenta el Proyecto de investigación se centra principalmente en realizar una revisión bibliográfica sobre las diversas teorías, conceptualizaciones y postulados que existen sobre Liderazgo Pedagógico y Competencias directivas, todo lo cual se enmarca dentro de las nuevas demandas en política educacional vigente en nuestro país para el caso de Directores y equipos directivos en un nuevo escenario que releva el rol burocrático del Director(a) por transformarse en líderes pedagógicos. De manera conjunta, se analizará la evidencia que existe sobre el tema en la literatura internacional y en investigaciones nacionales para concluir los alcances que en la práctica ha tenido la gestión del Liderazgo pedagógico en la actualidad.

1.2.1 Liderazgo pedagógico del Director(a)

Sin duda que la figura del líder burocrático está en retirada en los centros educativos, una nueva visión de la supervisión que supera la idea de revisión o de vigilancia para avanzar hacia una perspectiva integrar de acompañamiento pedagógico está cobrando importancia. Se trata ahora, de un apoyo de carácter técnico encaminado a potenciar capacidades, estimular el desarrollo de habilidades pedagógicas propendiendo a proporcionar las herramientas para que los docentes construyan estrategias que contribuyan a su propio aprendizaje significativo. Importante es la diferencia que establece Diez (2002) entre dirección y liderazgo: *“(...) el sentido fundamental de la “dirección” sería lograr que la organización funcione con normalidad, satisfacción y cierto orden: que se cumplan los horarios; que la gente sepa dónde tiene que ir y qué tiene que hacer; coordinar las diferentes actividades a desarrollar en un plazo de tiempo; planificar; ejecutar; controlar; etc.*

El “liderazgo”, sin embargo, lo podríamos describir como el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen las metas en una situación dada. Está más orientado a dar sentido a todas las actividades de la organización; a saber comunicar en ese sentido; a saber distribuir entre los miembros de la organización convicciones que les ayuden a reorientar sus propósitos personales; a buscar que la gente se sienta bien en su actividad; a interesarse, más que en el buen funcionamiento del centro, en el alcance de los objetivos del mismo, en el saber si está yendo en la dirección equivocada o correcta” (Diez, 2002. p. 487).

Más específico es Bolívar (2010) al relevar que el liderazgo educativo es considerado actualmente un factor de primer orden en la mejora de los resultados según revelan los estudios realizados, ello nos indica claramente que el liderazgo directivo se está ampliando al liderazgo pedagógico. *“cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central”* (Bolívar, 2010, p. 13)

La literatura internacional y las investigaciones en esta materia confirman que las unidades educativas deben enfocarse sobre la responsabilidad principal que les compete cual es el mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje que se ofrece, la labor de supervisión permanente en las prácticas pedagógicas, la retroalimentación y la instalación de la cultura de la mejora, expresada en la capacidad de la escuela para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio como práctica permanente, la cual nos obliga a reestructurar el concepto de escuela tradicional en una organización genuina de aprendizaje, donde el rol del Director(a) es determinante para la calidad de la enseñanza.

Sin embargo, *“Los líderes escolares solo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum, la selección y la formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas”* (Stoll y Temperley, citado por Bolívar, 2010, p. 12).

Lo anterior viene a ratificar entonces que para movilizar la capacidad interna de cambio de las escuelas del país, se debe promover un liderazgo no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido, puesto que este ocupa un lugar privilegiado (Harris, citado por Bolívar, 2010, p. 12) en la comunidad educativa que aprende.

Entendiendo por “liderazgo” la capacidad de influencia sobre otras personas, de modo que ésta puedan tomar estas orientaciones como premisa para su acción. *“Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes”* (Leithwood et al, citado en Bolívar, 2010, p. 13)

El liderazgo pedagógico entonces se evidencia cuando las orientaciones van dirigidas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Batlle (2010) reflexiona en torno al acompañamiento docente como herramienta de construcción de una educación de calidad y en concordancia a las transformaciones socioculturales de la actualidad. Señala que el uso de estrategias innovadoras debe ser una de los componentes del acompañamiento docente en todos los niveles y modalidades, que respondan a intereses específicos de quienes se están formando, inscritos en el contexto local y en función de políticas educativas direccionadas al bien común, esto implica que el Liderazgo pedagógico del Director debe ser una práctica permanente de su gestión en el aula, evidenciando que cuenta con las capacidades requeridas. Uno de los elementos que destaca el autor es el liderazgo, que valora del siguiente modo: *“las empresas pretenden ser competitivas y, más aún, las que lo logran, basan su estrategia en Nonaka y Takeuchi (2002) cuando afirma que en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento; y podríamos complementar esta frase agregando que en el ámbito educativo, este conocimiento debe ser producto de un acompañamiento docente que permita su fluidez a través de toda la estructura organizativa de la escuela, generando un liderazgo compartido que se traduzca en el cumplimiento de funciones que deriven en el logro de las metas planificadas”* (Batlle, 2010, p. 108).

Para Uribe (2007) el rol de los directivos es clave en crear condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar. Para este autor: *“El liderazgo directivo es la segunda variable después de la “clase”, entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles”* (Manzano et al., en Uribe, 2007, p. 149).

Agrega Uribe (2007): *“las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano”* (Uribe, 2007, p. 150).

Ulloa et al (2012) presentan los resultados de un estudio en relación a los problemas de gestión reconocidos por los directores de escuelas municipales urbanas de la provincia de Concepción y el orden que les asignan a estos. Muchos de estos problemas no dicen relación directa con los aprendizajes de los estudiantes, como la falta de tiempo de la escuela para realizar lo pedagógico como su foco prioritario o la dificultad de los directores para conforma un PEI, entre otros. El tema es relevante toda vez que, como destacan los

mimos autores: *“las investigaciones encabezadas por Leithwood (2009) plantean que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es de una función. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores y profesoras y tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar” (Ulloa et al, 2012, p. 122).*

Los líderes de escuela ejercen un papel claro sobre la eficacia y mejora de la escuela, en su mayor parte indirecta sobre los resultados de aprendizaje, las investigaciones señalan que si bien dichos efectos se ven mediados por las prácticas docentes en el aula (Waters Marzano y McNulty, 2003; Leithwood y Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom., 2004; Robinson 2007) estos investigadores concluyen que. *” dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden lo alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares”.*

Volante (2008, p.210) ratifica lo anterior en su investigación concluyendo que *“en las organizaciones que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible espera logros académicos superiores y mayores expectativas respecto a los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos”.*

Otras investigaciones a nivel internacional también coinciden en la impronta que reviste el liderazgo pedagógico del director en la mejora de los aprendizajes de la escuela, al respecto Robinson, Hohepa , y Lloid., citado por Bolívar (2009) agregan: *“los efectos de determinados modos de ejercicio de liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora.”*

Un estudio realizado en nuestro país por la Unicef (2003) señala precisamente aquello la existencia del liderazgo pedagógico marca una diferencia trascendental en la diferencia de resultados en condiciones de pobreza de las escuelas estudiadas: *” La consecuencia principal de la existencia de este liderazgo pedagógico es que los profesores tienen una muy buena guía de cómo hacer las cosas, justamente porque hay alguien que se encarga de otorgar un sentido común a las estrategias de los distintos docentes y de favorecer el intercambio de experiencias entre los mismos. Quienes ejercen esta función se encargan de establecer –fruto de un trabajo muy cercano con cada uno de los profesores y de lo recogido en las reuniones colectivas– un marco sobre el cual los demás profesores trabajan y preparan sus clases. Son docentes con capacidad de decisión y gestión en materia de*

planificación curricular. Priorizan y ordenan los distintos objetivos pedagógicos a cumplir y hacen operativo el camino necesario para lograrlo. Son ellos los que participan en la elección y corrección de las guías que finalmente serán utilizadas en el aula y los que ayudan a los profesores a elaborar las pruebas y evaluaciones. Velan también porque los distintos profesores de un mismo nivel trabajen coordinadamente y de acuerdo a los objetivos globales de la escuela.”(p.61)

La cita anterior marca una diferencia trascendental en el esfuerzo de líderes escolares por conceptualizar y mejorar de manera sistemática su rol pedagógico, apostando por un nuevo modelo donde sus competencias reflejan la capacidad de adaptación a desafíos y capacidad de resolver problemas.

1.2.2 Competencias y prácticas para el liderazgo pedagógico del Director(a)

Los nuevos requerimientos educacionales producto de la sociedad globalizada obligan a la formación de líderes educativos de excelencia, escenario que sitúa al Director en protagonista indiscutible, puesto que debe inspirar a la escuela de una nueva dirección escolar, lo cual no significa que practique como por “arte de magia” un tipo de liderazgo pedagógico centrado en elevar la calidad de los aprendizajes de la escuela sin ser ello el resultado de ciertas competencias que ha ido desarrollando, muchas de las cuales guardan relación con su rol de Liderazgo y otras con la personalidad de un líder, características que son observables claramente cuando las escuelas muestran resultados exitosos sobre todo en contextos difíciles: “ *Son líderes participativos que abren espacios para la opinión del cuerpo docente. Son motivadores, constantemente instan a los profesores a trabajar duro en pos de los objetivos de la escuela; apuestan y actúan para lograr un mayor compromiso de sus docentes a través refuerzos positivos y de un reconocimiento permanente de su trabajo. Delegan funciones y dan espacio para que los profesores colaboren en otras tareas de la escuela. Tienen altas expectativas puestas en el futuro de sus alumnos y en las capacidades de sus profesores. Son bastante accesibles y siempre están dispuestos a recibir sugerencias, lo que se aplica tanto para los apoderados como para los docentes y alumnos. Son muy activos y de terreno, con mucha movilidad dentro y fuera de la escuela y con muy poco tiempo dedicado a labores de escritorio” (p 62)*

Lo señalado es un aspecto de gran relevancia, Muñoz y Marfan (2011) señalan *“se ha planteado que el liderazgo del director sería la segunda variable, al interior de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes después de la enseñanza de los docentes en aula”* (p. 63) esto significa que para liderar los procesos de mejora en la escuela se necesita como director y/o equipo directivo tener competencias claras.

Surge entonces la interrogante ¿qué entendemos por competencia? la competencia *“es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño directivo, que se obtiene en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia”* (Ducci, 1997). Otra definición frecuentemente utilizada sobre competencia es aquella que la conceptualiza como *“la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizándolo y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”* (OCDE, 2005). Se trata, como plantea Uribe (2010), *de una capacidad que tiene el potencial de traducirse en una acción, y que incluye distintos niveles que es indispensable distinguir: un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental) y un saber ser (actitudinal)”*.

Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han afirmado que el término competencia constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar. Amplio, porque incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Complejo de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Y es difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace “farragoso” encontrar o emplear medidas objetivas, válidas y fiables. Medina y García (2005) van más allá, definen la competencia como algo más que “saberes”, sean éstos los que sean: se trata de una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto. Lo anterior logra enunciar la necesidad de capacitar en competencias directivas atingentes a los requerimientos que indica el Marco para la Nueva Dirección y el Liderazgo pedagógico, puesto que al ser complejas y relacionadas al ser, al saber hacer y el saber ser estar, pueden ser adquiridas por los nuevos líderes educativos, evaluadas mediante estándares y aplicadas según los contextos de las escuelas.

En esta Línea el Marco para la Nueva Dirección y el Liderazgo pedagógico señala: *“Una vez definidas esas competencias, la necesidad de contextualizarlas se vuelve inevitable, por lo que surge la necesidad de establecer una definición más dinámica y contextualizada a través del concepto de “prácticas” (Uribe y Celis, 2012).* Las prácticas, se definen como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, 2011). El liderazgo en esta misma línea, según Elmore (2010) es *la práctica del mejoramiento*. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación.

Es válido citar a Leithwood et al (2006), el cual distingue en el ámbito del liderazgo educacional cuatro categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo. Estas categorías son: *“i) establecer direcciones; ii) rediseñar la organización; iii) desarrollar personas; y iv) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados”* (Prácticas de Liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. CEPPE Reice 2009, volumen 7 N° 3). Dichas dimensiones van asociadas a prácticas que para el caso de la investigación que se realizará sobre como los directores lideran los procesos de enseñanza y aprendizaje, este autor nos lo refiere a *prácticas que apunta a la organización de la enseñanza (Heck, Larsen y Marcoulides, 1990).* Estas pueden ser de carácter formal, como es la supervisión, pero también y quizás más importante, pueden ser informales, como el trabajo conjunto con los profesores para buscar nuevas maneras de mejorar la enseñanza. Las prácticas que se agrupan en esta categoría involucran la dotación de personal; el proveer de apoyo técnico a los docentes mediante la supervisión, evaluación y coordinación; el monitoreo de los aprendizajes y de las prácticas docentes; y el evitar que estos últimos se distraigan de su trabajo con actividades que se alejan de su función principal (Leithwood et al, 2006).

En la misma línea como resultado del acopio de las investigaciones internacionales, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico (2015) nos enuncia las prácticas, recursos, competencias y conocimientos del liderazgo escolar que dista muy poco de las categorías de Leithwood. *“Las prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en cinco Dimensiones y los Recursos Personales en tres ámbitos.*

Las Dimensiones de prácticas son:

1. Construir e implementar una visión estratégica compartida 2. Desarrollar las capacidades profesionales 3. Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje 4. Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar 5. Desarrollar y gestionar la organización.

Los Recursos personales se presentan en:

1. Valores 2. Competencias 3. Conocimientos profesionales” (p 10)

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la práctica de liderar los procesos de enseñanza aprendizaje nos señala la importancia del director en el monitoreo, retroalimentación y evaluación de las prácticas docentes, como también tener la capacidad de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza aprendizaje. Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

“- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

- Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de todos los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

- Aseguran la implementación de estrategias para identificar tempranamente y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en el ámbito conductual, afectivo o social.

-Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que responden a las necesidades de sus estudiantes” (16).

Resulta complejo y desafiante encontrar la respuesta a definir cuáles son y cómo utilizar en el contexto escolar las competencias directivas necesarias para lograr cumplir con los estándares requeridos en el nuevo Marco de la Nueva Dirección y cumplir con las expectativas de mejora de la calidad de educación que nuestro país nos demanda. En razón de estas competencias referidas a las disposiciones previas de los líderes escolares, es que surgen Modelos de Gestión de Competencias Directivas puesto que resultan claves

para gestionar los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional en los establecimientos escolares.

1.2.3 Modelos nacionales de gestión de competencias y su análisis investigativo

A nivel internacional existen antecedentes relevantes que evidencian los elementos centrales que deben considerarse en la formación de líderes educativos, hablamos entonces de competencias directivas, las cuales deben integrar saberes, destrezas, actitudes y valores que deben tener los directores y equipos directivos para movilizar a la escuela a la efectividad. En esta línea Muñoz S., Gonzalo y Marfán S.,Javiera (2011) realizan una investigación en que analizan los aprendizajes que entrega la investigación internacional sobre competencias directivas comparándolas con los dos modelos creados en Chile a solicitud del Ministerio de Educación: el Marco para la Buena Dirección y el Modelo de competencias para directivos escolares de Fundación Chile. Especialmente el primero de éstos ha sido un referente fundamental para orientar el quehacer y la formación de los directores.

El Marco para la Buena Dirección en el ámbito de Gestión Curricular (2005) nos señala: *“en ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum”* (p.11)

Por otra parte Fundación Chile (2006) distingue dos tipos de competencias:

- a. Competencias Funcionales
 - b. Competencias Conductuales
- a. *Competencia Funcional: es el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.*
- b. *Competencia Conductual: es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se*

relacionan con los comportamientos y actitudes laborales. Ej: Orientación a la Calidad, Trabajo en equipo. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles. Las Competencias Conductuales seleccionadas son aquellas que se requieren para poder llevar adelante la estrategia de la organización y por tanto son transversales.” (p 9).

Estos modelos nacionales fueron enriquecido sobre dichas competencias a partir de las investigaciones que versan a nivel internacional, donde se concluye en base a la mirada que entrega la evidencia que la formación de directores en competencias claves para liderar la mejora educativa no considera competencias críticas para un liderazgo efectivo. Las conclusiones del estudio de Muñoz S., Gonzalo y Marfán S. Javiera (2011) señalan la existencia de elementos relevantes de la literatura internacional en la constatación de un tipo de competencias transversales y actitudinales, que son la base a juicio de los autores del trabajo efectivo del director, referido a las disposiciones previas de los directores, entendidas como competencias conductuales y también nos señala, por otra parte, la literatura internacional la existencia de competencias funcionales referidas al director en su *“capacidad específica de ejecutar ciertas acciones que le permiten cumplir con las funciones propias de la dirección escolar”* Uribe (2010). En dichas competencias funcionales se distinguen cinco dimensiones: *“La primera de ellas, establecer una visión orientadora, alude a la capacidad del director para generar y alinear a la comunidad escolar en torno a un proyecto educativo orientado a la mejora de los aprendizajes, que se traduzca a su vez en objetivos y herramientas concretas de trabajo al interior del establecimiento, generando así altas expectativas respecto de su consecución. La segunda dimensión, conceptualizada como Generar condiciones organizacionales, aglutina competencias que permiten al director alinear la asignación y articulación de los recursos, funciones y vínculos de la escuela con el cumplimiento del proyecto educativo. Una tercera dimensión tiene que ver con la capacidad para Gestionar la convivencia escolar, donde el director posee las herramientas para controlar y prevenir situaciones de conflicto, promoviendo un ambiente de seguridad en la comunidad escolar. Una cuarta dimensión guarda relación con la capacidad del director para Desarrollar a las personas, que se traduce en su habilidad y efectividad para promover el desarrollo intelectual y emocional de los docentes como mecanismo para el mejoramiento de la calidad profesional”* (p. 70)

El modelo presentado en dicha investigación titulado “Competencias para un Liderazgo efectivo” unifica los elementos comunes que están presentes en el Marco de la Buena

Dirección y en el Modelo de Gestión de Competencias de Fundación Chile, donde los autores concluyen que en nuestro país no se reconoce las competencias directivas relacionadas con Desarrollar a las personas, aspecto clave del líder pedagógico para motivar a los docentes en vías de la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Otro aspecto que se constató en la investigación que contribuye como antecedente al problema de investigación, es la existencia de una clara postergación de las Competencias Pedagógicas: *“las competencias de Establecer una visión orientadora y Generar condiciones organizacionales deben enfocarse a la mejora de la enseñanza y los aprendizajes, se le asigna una prioridad menor al desarrollo de competencias técnico-pedagógicas propiamente tales. En este sentido, las dimensiones Gestionar la pedagogía y, especialmente, Desarrollar a las personas pierden protagonismo”* (p.74)

Razones que explican esto según los autores y que guarda relación con lo referido al apoyo pedagógico en nuestro sistema escolar, es que este aspecto tan relevante no ha sido considerado como una práctica esencial puesto que el rol directivo ha estado mucho tiempo centrado en lo administrativo, por tanto, el tema de liderazgo pedagógico aún está en proceso de instalación, pese a los requerimientos ministeriales o a la existencia del Marco para la Buena Dirección. Agregan los autores, que lo importante es generar conciencia sobre lo importante del rol del Liderazgo pedagógico de los líderes escolares, para lo cual resulta necesario desarrollar competencias claves como las conductuales las cuales contribuyen en la construcción de liderazgos escolares eficaces: *“La primera de las competencias conductuales conceptualizada como Gestión flexible para el cambio, refiere a la capacidad del director de entender los procesos de cambio integralmente y manejar su complejidad, siendo capaz de modificar estilos y prácticas para reaccionar asertivamente ante escenarios diversos o elegir las mejores soluciones para incidir en la dirección del proyecto educativo. En segundo lugar, la literatura y los modelos resaltan la importancia de las Habilidades comunicacionales mediante las cuales el director lograría que sus mensajes causaran efecto en la comunidad escolar, siendo acogidos por ésta y teniendo consecuencias sobre su actuar. Una tercera dimensión clave es la Construcción de confianza, relacionada con la capacidad para generar en la comunidad escolar la creencia de que su comportamiento futuro estará coherentemente alineado a los dichos y actos cometidos con anterioridad. Finalmente, la literatura resalta la importancia de la Articulación entre conocimiento y práctica, por medio de la cual el director incorpora los aportes*

provenientes de la evidencia a sus decisiones y prácticas de liderazgo, mejorando así continuamente su trabajo” (p.71)

1.2.4 Conclusiones

Las nuevas demandas de la sociedad globalizada nos presentan nuevos desafíos, los cuales en política educacional ha significado la mejora de la calidad de los aprendizajes. Surge entonces el Marco de Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico que viene a plasmar las competencias y prácticas que deben tener los líderes escolares en la actualidad, instrumento de absoluta implicancia directiva con el contexto socio cultural en que se asienta la Reforma.

No obstante, sólo se constituye en una guía para el desempeño directivo, que por diversas razones desde burocráticas a falta de competencias técnicas, en la práctica se dificulta su concreción.

La literatura internacional y las investigaciones nacionales nos permiten concluir la importancia que tiene el liderazgo pedagógico del Director en los aprendizajes de la escuela, el cual es aún más significativo en los contextos de alta vulnerabilidad. Según Leihwood (2009) el liderazgo tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar. Volante (2008) en tanto, considera que las prácticas de liderazgo instruccional posibilitan obtener logros académicos superiores y con mayores expectativas en los resultados de aprendizaje. Robinson (2009) por su parte, establece que los efectos son mayores en contextos vulnerables, donde un buen liderazgo incrementa sus índices de mejora.

El Liderazgo pedagógico es una práctica directiva permanente de la Gestión del Director que implica contar con las competencias necesarias, así por ejemplo, las competencias del liderazgo pedagógico en contextos de vulnerabilidad ,según las investigaciones nacionales, arrojan la capacidad de adaptación a desafíos que promueve el liderazgo educativo como también su capacidad para resolver problemas.

El Director para liderar procesos de mejora escolar apuntados hacia la efectividad, debe tener competencias claras, entendidas estas como aprendizajes significativos que se obtienen gracias al aprendizaje por experiencia (Ducci 1997), esto implica capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales para actuar según las demandas contextuales de la escuela, lo cual supone además que las competencias pueden ser adquirida, aplicadas

y evaluadas, hablamos entonces de prácticas, en palabras de Elmore (2009) el liderazgo es la práctica del mejoramiento.

El Marco de la Buena Dirección referido a los procesos de enseñanza aprendizaje nos habla de la importancia del monitoreo, retroalimentación, evaluación y capacidades del líder, donde se identifican las buenas prácticas de gestión pedagógica, surgiendo de esta manera los Modelos de gestión de competencias directivas.

En nuestro país modelos como el Marco de la Buena Dirección y el Modelo de Competencias para directivos escolares de la Fundación Chile, tienen como común denominador la integración de saberes, destrezas, actitudes y valores que debe tener el Director para movilizar a la escuela a la efectividad.

Investigaciones nacionales que han analizado nuestros modelos nacionales han establecido comparaciones con las investigaciones internacionales y han evidenciado que la formación de directores en competencias claves para un liderazgo efectivo es un tema pendiente de la Reforma Educacional, sobre todo en las competencias relacionadas con el desarrollo de las personas y el desarrollo de las competencias técnico pedagógicas, principalmente por el tiempo en que el rol administrativo ha sido la constante de la gestión de los directores. Por otra parte, las investigaciones señalan que la formación de competencias conductuales son claves en la construcción de liderazgos escolares eficaces, en tanto, las competencias funcionales promueven la capacidad específica de ejecutar en el director ciertas acciones propias de la Dirección escolar.

Lo anterior significa que el Director y equipo directivo debe apropiarse de las competencias que orienta el MBDLP en la línea de autorregular su accionar dentro de la institución educativa que lidera.

Pese a la variada literatura e investigaciones sobre el tema de Liderazgo pedagógico del Director, donde existe coincidencia en señalar el rol fundamental del líder pedagógico en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, es claro señalar, que la gestión institucional es un factor importante que puede perjudicar u optimizar los procesos para dar paso a un cambio escolar, es concluyente señalar además, que la gestión pedagógica del Director es crucial para mejorar los aprendizajes de los alumnos. Del mismo modo, es necesario recalcar a partir del marco teórico que para responder a los requerimientos de una

sociedad crítica debemos avanzar a la calidad educativa, donde el líder de la escuela es pieza clave.

1.3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

1.3.1 Fundamentación del tipo de investigación

Este estudio en concreto se enmarca dentro del enfoque cualitativo, por ende, la Metodología a utilizar en dicha investigación busca la comprensión de fenómenos y realidades, lo que significa que al ser un estudio exploratorio, inductivo y descriptivo la investigación estará sujeta a posibles cambios, puesto que pretende develar si los directores de escuela tienen las competencias en relación a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. Debido a ello se utilizará en la elaboración del diseño investigativo categorías conceptuales que se relacionan por medio de supuestos.

Al corresponder la investigación al paradigma hermenéutico o interpretativo, será posible conocer el significado de las acciones humanas, lo cual para el propósito de la investigación es fundamental, puesto que se pretende develar si los directores y equipos directivos de las unidades educativas a investigar poseen las competencias técnicas para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje. Para llegar a resultados mediante el método cualitativo, se interpretará la información entregada por los sujetos entrevistados, recogiendo la información a través de categorías y subcategorías conceptuales definidas con antelación, por otro lado la interpretación de las prácticas de los informantes se expondrá de manera tal que permita analizar las respuestas a partir de interpretaciones significativas y objetivas que vendrán a contribuir al conocimiento y objetivos de la investigación. Cisterna, F (2010)

1.3.2 Definición y caracterización de los sujetos de estudio

La investigación se realiza en dos establecimientos particular subvencionado de la provincia de Concepción que tienen altos índices de vulnerabilidad que bordean el 90%.

Establecimiento A

Este establecimiento es de carácter particular subvencionado, ubicado en el área urbana de la ciudad de Coronel, tiene 25 años de existencia, administrado por una fundación educacional de credo religioso, sus ingresos son sólo de la subvención escolar. Surgió como una necesidad de crear un nuevo Liceo Industrial en la zona del carbón, que fuera capaz de dar respuesta a la demanda de numerosos alumnos egresados de Octavos años básicos de las comunas de la zona principalmente, quienes veían frustradas sus esperanzas de ingresar a este tipo de enseñanza.

Su Visión se enmarca en *“(...) educar en una visión Humanista Cristiana y desde la perspectiva de la Iglesia ampliamente Social y de respeto a la diversidad. Pretende formar a jóvenes socialmente vulnerables, incorporándolos a un proceso de desarrollo como agentes motivadores y gestores del mejoramiento de su calidad de vida, personal y familiar, de su entorno social y medio ambiente. Desarrolla las competencias de la Educación Media Técnico Profesional que le permita integrarse con éxito ante las exigencias del mundo cultural, valórico y tecnológico globalizado”*

En tanto, su misión: *“Colaborar en la formación de jóvenes con una sólida preparación académica, valórica y técnica, mediante una educación humanista cristiana, inspirada en los principios de la Iglesia Metodista de Chile, que promuevan el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes, que les permita aportar como personas y ciudadanos útiles a la sociedad y al mundo laboral de acuerdo a los nuevos desafíos”*

La población estudiantil que atiende es en doble jornada de clases, pertenece al GSE medio bajo, el índice de vulnerabilidad bordea el 93%, posee una matrícula del orden de los 1050 alumnos, donde el 90% son varones. Posee además 25 cursos en las especialidades de Mecánica Automotriz, Electrónica y Construcciones Metálicas, ofreciendo una importante alternativa como Liceo de Educación Técnico Profesional tiene relaciones con múltiples empresas productivas de la región, donde los alumnos realizan sus prácticas profesionales. Para la atención de los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) cuenta con el programa de integración (PIE) que actualmente atiende a 83

estudiantes .Los resultados SIMCE año 2014 arrojaron en Comprensión Lectora 222 y Matemática 220, el promedio en ambas mediciones evidencia una baja de 23 puntos, en relación al mismo grupo socioeconómico al que el Liceo pertenece, sus apoderados han declarado tener entre 10 y 11 años de escolaridad y un ingreso que fluctúa entre \$275000 y \$410000. Los niveles de aprobación como Liceo el año pasado son del 95% y los índices de deserción de un 3%. En relación a la Ley SEP la unidad educativa se clasifica en el grupo de Emergentes (Desempeño Medio o Medio Bajo) pues no han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el MINEDUC. Su planta funcionaria es de 68 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

El Equipo directivo está formado por: el Director que cuenta con 44 horas destinadas a la Dirección del Liceo, una jefa de UTP y cinco docentes con quince horas cada una en la misma unidad, un orientador con 44 horas contratadas, un Inspector general con 44 horas y el capellán con 30 horas. Cuenta además con un equipo multidisciplinario formado por 5 docentes especialistas del Programa de Integración, una fonoaudióloga, una psicopedagoga, una asistente social y un psicólogo. En tanto los docentes contratados son 38 distribuidos en su gran mayoría con carga horaria completa. En tanto, los asistentes de la educación está conformado por 6 inspectores, 4 secretarias y 8 auxiliares de servicios menores.

En relación a las dependencias del establecimiento cuenta con • 28 Salas de clases • 1 Biblioteca • 1 Laboratorios de computación • 1 sala audiovisual • 1 Comedor para alumnos • 4 multitalleres de especialidades (mecánica, estructuras metálicas y electrónica).

Establecimiento B

Centro educacional de carácter particular subvencionado de la comuna de San Pedro de la Paz, con 35 años de existencia ubicado en el área urbana. Orientado a la formación científico humanista de niños y adolescentes, favoreciendo el desarrollo integral progresivo, considerando todas sus dimensiones: intelectual, ecológico, ético, emocional, biológico, social y moral, vocacional, ideológico y trascendente de los niños y adolescentes.

Su visión se enmarca en: *“ser reconocidos entre los mejores establecimientos educativos de la 8º región, basados en una educación científico – humanista con principios valóricos claves como son el respeto, la justicia, amistad y responsabilidad, los que sin duda permitirán a nuestros educandos imprimir un sello indeleble en la familia y la sociedad en la cual están*

insertos. Lo anterior les permitirá enfrentar los desafíos personales en el mundo globalizado y dinámico de la actualidad”.

Su Misión en tanto es ser “una institución que ofrece educación pre - básica, básica y media completa, la cual unida a la familia procura entregar formación integral a todos los niños y adolescentes que forman parte del establecimiento basándose en nuestros valores institucionales. Fomentamos un desarrollo integral, estimulando diversas áreas de aprendizaje, mediante actividades curriculares propias, la presencia de talleres extra - programáticos y contamos con recursos tecnológicos de calidad, los cuales favorecen la motivación al nuevo conocimiento”.

Cuenta con una matrícula de 1300 alumnos distribuidos de primer a cuarto medio científico-humanista, con Jornada Escolar Completa, los cuales provienen de familias en su gran mayoría de contextos de vulnerabilidad social, pertenece al grupo socioeconómico medio bajo, los apoderados el año pasado han declarado entre 12 y 13 años de escolaridad y tener un ingreso que fluctúa entre \$410.000 y \$700000. Los niveles de aprobación el año pasado son del 93% y los índices de deserción de un 5%. Los resultados SIMCE año 2014 arrojaron en Comprensión Lectora 228 puntos y en Matemática 218 puntos, el promedio en ambas mediciones evidencia una baja de 36 puntos en Comprensión Lectora y 39 puntos en Matemática, tiene además la institución un programa de integración escolar (PIE) para atender a los estudiantes con Necesidades Educativas especiales (NEE), atendiendo de esa forma a una población cercana al 24% del total de la matrícula, el proyecto cuenta con docentes especialistas, fonoaudiólogo y psicopedagoga. En relación a la Ley SEP la unidad educativa se clasifica en el grupo de Emergentes (Desempeño Medio o Medio Bajo) pues no han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el MINEDUC. En general el liceo cuenta con las siguientes dependencias: • 26 Salas de clases • 1 Biblioteca • 2 Laboratorios de computación • 1 Comedor para alumnos • 1 multi cancha • 1 gimnasio • 1 comedor profesores • 2 multitalleres de especialidades • 1 sala de música • 1 sala de artes.

Cuenta con un equipo directivo conformado por una Directora, un inspector general, jefe técnico pedagógico, un orientador, un evaluador, todos con 44 horas exclusivas para su función. Además cuenta con una dotación de 48 docentes incluyendo a Educadoras Diferenciales, 16 Asistentes de la Educación para las áreas administrativas incluyendo Psicóloga y Trabajadora Social y 6 personas encargadas de servicios menores.

Los sujetos de estudio serán el equipo de directivo, específicamente el Director y el Jefe de UTP y docentes de asignatura. Para propósitos de la investigación nos referiremos a:

Equipo directivo: referido al responsable de llevar a cabo la práctica en la dirección interna del establecimiento que puede estar conformada por el Director (a), subdirector (a), jefe técnico pedagógico, Inspector (a), orientador (a), encargado (a) de convivencia u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que ésta defina.

Docentes o profesores de asignatura: profesional que tiene el título de docente o autorización del DEPROE para ejercer como docente y que desarrolla una o más asignaturas en el Liceo en que se realizará la investigación.

1.3.3. Técnicas e instrumentos recopiladores de la información

Con el propósito de recopilar la información, en una primera etapa se realiza una revisión de los instrumentos normativos de la escuela tales como su PEI, resultados en pruebas estandarizadas, reglamentos de convivencia, protocolos existentes sobre planeación curricular y evaluación de los aprendizajes, con el objeto de identificar elementos que nos permitan caracterizar el liderazgo pedagógico del director y el equipo directivo, relacionadas con el tema de investigación. Del mismo modo, para obtener mayor información del colectivo de las muestras, se realizarán entrevistas semiestructuradas al Director(a), Jefe de UTP y a un grupo de profesores de aula.

1.3.4. Técnicas y procedimientos de análisis de la información

En este punto se analizan las entrevistas por estamentos, es decir, Director(a), Equipo directivo y profesores, realizando para ello una síntesis de la información arrojada por los entrevistados de los establecimientos educacionales, sobre el tema de investigación referido a las prácticas del Liderazgo pedagógico del Director en el proceso de enseñanza aprendizaje, posteriormente se procederá a triangular la información entre los estamentos investigados y con la información obtenida hacer triangulación con el marco teórico de la investigación.

1.3.5 Tabla de especificaciones de instrumentos-estamentos-categorías/subcategorías

Sub categorías	Estamentos en los que se recogerá información	Instrumentos de recopilación de la información
<p>A.1. articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Definición conceptual: se refiere a la “<i>etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta</i>”. PACE (2011)</p>	<p>Director y equipo directivo. Docentes</p>	<p>Entrevista semiestructurada Revisión de documentos institucionales (PME, PEI)</p>
<p>A.2. coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación</p> <p>Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre “<i>métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia</i></p>	<p>Director y equipo directivo Docentes</p>	<p>Entrevista semiestructurada Revisión de documentos institucionales (Reglamento de evaluación, PEI)</p>

<p>determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)” Sanz,Victor (2014)</p>		
<p>B.1: Gestión Pedagógica Definición conceptual: Consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) “La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (p 69).</p>	<p>Director y equipo directivo Docentes</p>	<p>Entrevista semiestructurada.</p>

<p>B. 2. Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza</p>	<p>Director y equipo directivo. Docentes</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>
<p>C.1. acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Definición conceptual:</p> <p>Referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como:” <i>técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que</i></p>	<p>Director y equipo directivo Docentes</p>	<p>Entrevista semiestructurada Revisión de documentos institucionales (reglamento interno)</p>

<p>se ejerce”</p> <p>Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>		
<p>C.2. evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño.” <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.”</i></p>	<p>Director y equipo directivo Docentes.</p>	<p>Entrevista semi estructurada</p>

1.3.6 Tabla de Referencia metodológica de síntesis

INTERROGANTE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	SUBCATEGORÍAS APRIORÍSTICAS
¿Poseen los Directores de escuela y equipos directivos las competencias para integrar en su accionar las demandas que propicia el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico en lo concerniente a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula?	. Develar las competencias que poseen los Directores y Equipos directivos en su accionar para integrar las demandas que propicia el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico en lo concerniente a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula	Asegurar la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación	articulación del currículum con la enseñanza
				coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación
		Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de todos los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.	Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje	Gestión Pedagógica
				Mejoramiento de los procesos de enseñanza
		Acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes	Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes	acompañamiento en las prácticas de enseñanza
				evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente

1.3.7 Tabla de referencia metodológica de síntesis por categorías

CATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p>Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación</p>	<p>Referido a la praxis docente en el ámbito del conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza aprendizaje), expresado por tanto en el sistema escolar en los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y Contenidos Mínimos Obligatorios y sus correspondientes Planes y Programas de Estudio. Gaete y Morales (2011) definen de articulación en el plano curricular como <i>"el diseño de un conjunto de planes de estudio de un mismo o de diferente nivel formativo, a fin de lograr una sintonización eficaz y coherente del</i></p>	<p>Articulación del currículum con la enseñanza</p>	<p>Se refiere a la <i>"etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta"</i>. PACE (2011)</p>
		<p>coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación</p>	<p>Referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresados por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre <i>"métodos de enseñanza o conjunto de</i></p>

	currículo”		momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)” Sanz, Victor (2014)
Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje	“El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente” Guach y Peña (1995).Referido	Gestión Pedagógica	Consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) “La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (p 69).
		Mejoramiento de los procesos de enseñanza	Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de

	<p>entonces al mecanismo mediante el cual el director y equipo directivo aseguran que el currículum se implemente adecuadamente según las características de los alumnos, en términos culturales, sociales, estilos de aprendizaje, es decir, que se oriente a la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje</p>		<p>enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.</p>
<p>Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes</p>	<p>Las Prácticas de enseñanza son el: <i>“proceso continuo y dinámico en el que el docente recurre a diversas estrategias de forma planificada para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes”</i> Valero y Cortés (2003) y que implica que el profesor en la evaluación de su praxis logra cubrir el currículum expresado en el logro de los aprendizajes de los alumnos. En definición de Ralph Tyler (en</p>	<p>acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p>	<p>Referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como : <i>“técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce”</i></p> <p>Martínez, María Teresa; Olivares, Sergio (2012)</p>
		<p>evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p>	<p>Referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite</p>

	<p>Casanova, 1999) es "El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos".</p>		<p>la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño." <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.</i> "Martínez, María Teresa y Olivares, Sergio(2012)</p>
--	---	--	--

1.4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar la triangulación hermenéutica de los datos obtenidos a partir de la recopilación de información recabada en el establecimiento educacional “x” y en el establecimiento educacional “y”, a fin de construir el corpus representativo de los resultados de esta investigación.

Para la validación de los datos se realizó un proceso de triangulación hermenéutica inter estamental el cual pudo permitir al terminar el proceso de acopio de información *“establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados, en tanto, actores situados, en los diversos tópicos interrogados y con ello, se completa el escenario intersubjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados”* (Cisterna 2005) de esta forma se trianguló la información que resultaron de las respuestas de las entrevistas para generar las conclusiones a partir de la pregunta de investigación.

El proceso hermenéutico propuesto a continuación parte por una reducción de los datos, de carácter inductivo.

La correlación de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas al Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) y una muestra de diez docentes por cada unidad educativa. Para el caso de la entrevista se inició la transcripción de las respuestas dadas por los sujetos de la investigación a cada una de las preguntas planteadas por el investigador.

A continuación se elaboraron las síntesis interpretativas de manera ascendente, primero por subcategorías por cada sujeto, luego por categorías por cada sujeto, posteriormente se procedió a extraer las inferencias interpretativas por cada categoría a nivel de estamento agrupadas por unidad de estudio y finalmente se hizo triangulación de la información mediante inferencia interpretativa por cada categoría para todo el estamento.

En línea con lo anterior, se realizó una revisión documental mediante una pauta de identificación del documento por subcategoría, donde se registra los documentos que se relacionan con la subcategoría, su importancia radica en evidenciar la concordancia o la disidencia entre las prácticas y la normativa vigente. Para ello se solicitó los siguientes documentos Proyecto Educativo Institucional, Proyecto de Integración Escolar, Proyecto de Mejoramiento Educativo, Reglamento de Evaluación y Diseño de Planificación.

Para concretar el análisis hermenéutico, se realizó finalmente el cruce de la información buscando responder a la pregunta de investigación: ¿poseen los Directores de escuela y equipo directivo las competencias para integrar en su práctica los desafíos en gestión curricular que establece el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico?

1.4.1. Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría

ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL “X”

Estamento Dirección

La Directora en lo que respecta a la Categoría A, en la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de Enseñanza y Evaluación coordina la implementación del currículum vigente y los Programas de Estudio a través de la instalación de lineamientos comunes con los Docentes y la supervisión por parte de la UTP de las prácticas de enseñanza, que viene a garantizar la coherencia entre lo enseñado y lo que será evaluado posteriormente.

La Gestión Pedagógica de la Dirección en lo concerniente a la categoría B, está dada en la instalación de un formato de planificación que consigna aspectos claves de la implementación curricular. Del mismo modo, Dirección orienta con el apoyo de un equipo sicosocial el trabajo con los alumnos que presentan necesidades educativas especiales.

En la categoría C, para ratificar la calidad de las prácticas de enseñanza docente, está consolidado en la unidad educativa el monitoreo de aula. Además la evaluación de la práctica busca retroalimentar las debilidades detectadas en la visita al aula.

Estamento Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

En la categoría A, UTP focaliza en los lineamientos del Ministerio de Educación y por tanto en los objetivos de aprendizaje que propicia el Marco Curricular la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de Enseñanza y Evaluación. Es por ello que UTP para cerciorarse que el currículum se cubra en concordancia con las prácticas de enseñanza y evaluación docente, es que revisa las planificaciones de clases, donde estas deben exhibir concordancia en el aprendizaje y el contenido. Para esto el monitoreo al aula juega un papel fundamental.

En las respuestas otorgadas para la categoría B, UTP para corroborar la implementación integral del currículum revisa las planificaciones de clase del docente, y estas intencionadamente articulan actividades con los alumnos que presentan dificultades, puesto que existe un equipo psicosocial que brinda apoyo a la Gestión Pedagógica. De igual manera para propender al logro de los aprendizajes, existen el Programa de Integración Escolar (PIE) y el Programa de Refuerzo Educativo que UTP evalúa, a ello se agrega la triangulación el libro de clases, planificación y evaluación para finalmente evaluar los aprendizajes de los alumnos.

En la categoría C la mejora de los aprendizajes de los alumnos están condicionadas por el acompañamiento al aula, a partir de los resultados de estos se realiza una retroalimentación a los profesores que evidencian debilidades en su praxis docente, como también los docentes que poseen buenas prácticas relatan sus experiencias exitosas al interior del Consejo de Profesores.

Estamento Docente

Docente 1

En la categoría A, la Articulación y coherencia curricular se hace a partir de las planificaciones que son revisadas y el monitoreo al aula, puesto que se esta forma Dirección corrobora la cobertura curricular.

Sin embargo, el acompañamiento al aula no siempre está presente, por tanto es la coherencia de la enseñanza y la evaluación es un tema que le compete principalmente al Profesor.

En la categoría B, el monitoreo de la implementación del currículum está dado por las planificaciones y los resultados que arrojan las Evaluaciones diagnóstica, intermedia y final, a ello se agrega que las planificaciones deben incluir actividades para los alumnos que presentan necesidades educativas especiales, por tanto existe una Gestión Pedagógica en el establecimiento que apunta a mejorar la labor docente.

En la categoría C, las Prácticas de Enseñanza están apuntadas al trabajo docente, según las necesidades de cada uno, por ello el acompañamiento al aula es fundamental como también la retroalimentación a la evaluación docente donde las buenas prácticas son reconocidas

públicamente, en tanto, quienes presentan debilidades se retroalimenta indirectamente a través de la valoración pública de los profesores bien evaluados.

Docente 2

Para la categoría A, existe articulación y coherencia del currículum con los Programas de estudios, a través de la revisión de las planificaciones, hechas por UTP que se basan principalmente en los lineamientos pedagógicos provenientes del Ministerio. Además, la coherencia de la enseñanza con la evaluación se asegura con el acompañamiento al aula y la revisión de instrumentos de evaluación antes de su aplicación en los grupos curso.

En la categoría B, la implementación del currículum ampara el aprendizaje de los alumnos con dificultades puesto que existe una Gestión pedagógica clara que implica revisar las planificaciones y que estas incluyan actividades según los estilos de aprendizaje de los alumnos. Para ello el monitoreo de los aprendizajes es imprescindible.

En la categoría C, el acompañamiento de las prácticas de enseñanza pretende mejorar la práctica docente, por tanto la retroalimentación se realiza socializando las buenas prácticas docentes en reuniones.

Docente 3

Para la categoría A, la revisión de planificaciones es la acción principal para asegurar la coherencia del currículum, donde el énfasis está en las habilidades que propicio el Marco Curricular. En tanto, para asegurar articulación de la enseñanza y la evaluación se hace triangulación de las planificaciones con el desarrollo de la clase y la supervisión al aula

En la categoría B, para la Gestión Pedagógica Dirección solicita a los docentes las planificaciones y UTP aplica evaluaciones para conocer las disposiciones de aprendizaje de los alumnos e ir en apoyo de los más descendidos.

Para asegurar las prácticas de enseñanza, en la categoría C, UTP hace supervisión al aula e incorpora acciones de innovación para trabajar según las características del alumnado. Es por ello que la evaluación docente y sus resultados son favorables evidenciando buenas prácticas ya que son consensuadas para que sean implementadas por los docentes. Mientras que respecto a las debilidades de la praxis docente, en la unidad educativa significa una entrevista con un superior pretendiendo mejorar la praxis docente mediante retroalimentación.

Docente 4

En la Categoría A, el Marco Curricular es la base para el Desarrollo del Plan Anual de priorización de contenidos que se implementará en la Escuela, tarea que recae en UTP en lo concerniente a la revisión y retroalimentación de las planificaciones. Por otro lado, para asegurar la coherencia de la enseñanza con la evaluación, UTP lleva a cabo el monitoreo al aula con la posterior triangulación de la información del libro de clases, cuadernos de los alumnos y planificación.

En la categoría B, para la identificación de alumnos con dificultades, sobre todo para apoyar a los más descendidos se ha implementado el Programa de Refuerzo Educativo, en apoyo a lo anterior existe el trabajo de especialistas que apoyan a los alumnos con necesidades educativas especiales como también se aplican pruebas de avance que apuntan a evaluar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

En la categoría C, existe una Pauta de acompañamiento al aula que tiene como objetivo evaluar la práctica docente, la cual direcciona el avance del aprendizaje de todos los alumnos. La Dirección en esta línea valora las buenas prácticas socializando esto en el Consejo de Profesores para que sean replicadas por otros docentes, en tanto, las debilidades de las prácticas de los docentes evaluados son constantemente monitoreadas para apoyar al profesor.

Docente 5

La Articulación del currículum en la categoría A, se concreta a través de lineamientos pedagógicos que se hacen por Departamento con el apoyo de la UTP. En esta tarea es necesaria la visita al aula para observar la articulación curricular. A partir de misma línea se revisan las planificaciones para ver la coherencia entre lo enseñado y lo que se pretende evaluar.

En la categoría B, Dirección realiza una Gestión Pedagógica expresada en la Revisión de las planificaciones docentes, del mismo modo ha implementado el trabajo con un equipo psicosocial para detectar alumnos con dificultades como también el Programa de Apoyo Pedagógico el cual constantemente es monitoreado. También los buenos resultados son debido a la comunicación fluida con los Docentes.

En la Categoría C, para asegurar la mejora de las Prácticas se enseñanza existe la supervisión al aula, la cual, Dirección evalúa y retroalimenta, reconociendo las buenas prácticas, en tanto los docentes que evidencias falencias entrevistados por la Dirección.

Docente 6

En la categoría A, la Articulación y coherencia de currículum está dada desde el Marco Curricular, los lineamientos pedagógicos son entregados por la Dirección en el Consejo de profesores, en tanto, para asegurar la coherencia entre la práctica de enseñanza y la evaluación se ha instalado la supervisión al aula, así se logra a cotejar libros de clases y contenidos.

En la categoría B, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje existen acciones establecidas, como la revisión de planificaciones y el trabajo de las profesores de Integración con alumnos con necesidades educativa especiales, el monitoreo del logro de los aprendizajes se realiza a partir de los resultados de rendimiento de los alumnos.

En la categoría C, el objetivo del acompañamiento al aula guarda relación con mejorar la práctica docente, entendida como la manera en que el docente entrega el contenido a los alumnos. Existe una retroalimentación a los docentes que presentan deficiencias en su praxis, a través de la entrega de técnicas para mejorar su práctica.

Docente 7

En la categoría A, los lineamientos pedagógicos en pos de articular el currículum con la enseñanza están dados a través de la normativa vigente que emana del Ministerio. En la misma línea, para asegurar la cobertura del currículum se ha implementado la supervisión al aula donde luego se triangula la enseñanza con lo declarado en el diseño y el libro de clases

En la categoría B, para garantizar la implementación del currículum, los docentes entregan las planificaciones en reunión a la UTP. Mientras que, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza, la Dirección ha implementado las evaluaciones no universales, es decir, diferenciadas, para la diversidad de alumnos, tales como la lectura diaria o la medición de la velocidad lectora.

En la categoría C, el objetivo del acompañamiento al aula es asegurar la labor pedagógica del profesor, es por ello que las buenas prácticas son valoradas públicamente en el Consejo de Profesores, en tanto, las debilidades de las prácticas docentes tienen a ser monitoreadas para mejorar la labor pedagógica del Docente.

Docente 8

En la categoría A, la unidad educativa sigue las directrices del Marco Curricular vigente en relación a la articulación del currículum con la enseñanza. En la misma línea, para articular la práctica de enseñanza- evaluación, existe el monitoreo al aula, que implica triangular con cuadernos de los alumnos y objetivos de la clase que declara el profesor.

En la categoría B, para monitorear el currículum, la Gestión Pedagógica del Director está dada en la planificación de las clases y en el apoyo de un equipo profesional que apoya a los alumnos con dificultades. Se agrega a lo anterior la visita al aula y los resultados que arrojan las evaluaciones intermedias, instrumentos que evidencian cómo y cuánto aprenden los alumnos.

Para la categoría C, la observación de las prácticas de enseñanza a partir del monitoreo al aula apuntan a focalizar las buenas prácticas, las cuales son valoradas con reconocimiento económico, las debilidades, en cambio, son retroalimentadas por UTP luego de la observación de una clase al docente que presenta las deficiencias.

Docente 9

En la categoría A, la Dirección señala los lineamientos pedagógicos que se implantarán durante el año escolar, emanados desde la normativa vigente. Luego para evaluar la coherencia entre la enseñanza y la evaluación se ha instalado la visita al aula que viene a dejar en evidencia la coherencia anteriormente señalada.

En la categoría B, para garantizar la Gestión pedagógica, Dirección ha implementado el monitoreo de la entrega de planificaciones a UTP, la derivación de alumnos con dificultades al equipo social del establecimiento, el Programa de Refuerzo Educativo y el sistema de evaluación. Todo esto con el fin de monitorear los aprendizajes de los alumnos.

En la categoría C, las prácticas de enseñanza se evalúan mediante el acompañamiento al aula que tiene como objeto asegurar los aprendizajes de los alumnos en su contexto.

Además de retroalimentación a los docentes apunta a reconocer las buenas prácticas en el Consejo de Profesores.

Docente 10

En la categoría A, la Dirección establece los mecanismos para articular el currículum con la enseñanza, desde la supervisión al aula y la aplicación de Pruebas institucionales que logra arrojar los avances de los aprendizajes en los alumnos.

En la categoría B, la Dirección gestiona que el currículum se implemente a través de la Planificación de las clases, pesquizando a tiempos a los alumnos que presenten dificultades. Siguiendo la misma línea, para mejorar los procesos de enseñanza existe un Equipo de integración que apoya la labor de los docentes en apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales, a ello se suma la información de los rendimientos de los alumnos expresadas en términos de aprobados y reprobados.

En la categoría C, las prácticas de Enseñanza se monitorean a través del acompañamiento al aula, donde las buenas prácticas son reconocidas públicamente en el Consejo de Profesores, en tanto, las debilidades docentes son apoyadas por UTP.

ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL “Y”

Estamento Dirección

En la categoría A, cabe señalar que el Director desconoce la manera de cómo gestionar la implementación curricular dentro de la Unidad educativa, agrega que los lineamientos pedagógicos y su implementación competen a UTP, la cual los entrega al inicio del año escolar en el Consejo de Profesores. En relación a la cobertura curricular el Director no puede asegurar la cobertura puesto que esta está dada en monitorear la entrega del Plan anual de los Profesores.

Sin embargo, la Dirección reconoce que ello no es suficiente para asegurar la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación.

En la categoría B los profesores, según Dirección cuentan con sus planificaciones; información que recibe a través de los reportes de UTP, en tanto, existen acciones concretas como PIE para el trabajo con alumnos con necesidades educativas especiales, a ello se agrega en la línea de mejora, los aprendizajes, la aplicación de pruebas estandarizadas, ensayos PSU e informes de Consejo de Evaluación.

En la categoría C, el acompañamiento docente es una práctica que no está instalada, debe ser liderada por los propios pares docentes según la Dirección, considera que es una tarea pendiente de UTP. En relación a la retroalimentación de las prácticas docentes, es una acción que no está instalada en cuando a identificar, en cambio, las debilidades son siempre retroalimentadas por un Jefe directo de Profesor.

Estamento Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

En la categoría A, la entrevista arrojó que UTP articula el currículum con la enseñanza a través de la revisión de la planificación anual que hace cada Profesor utilizando lo que establece la normativa curricular. UTP asegura la coherencia de la enseñanza en términos de la autoevaluación que entrega el Docente sobre la cobertura del currículum expresado en términos numéricos de alumnos aprobados y reprobados.

En la categoría B, la Gestión Pedagógica de la UTP está enfocada en garantizar que los docentes planifiquen sus clases como también en la implementación de acciones para la diversidad de alumnos que atiende la unidad educativa, tales como el Taller de Refuerzo

Educativo, y las pruebas calendarizadas que a juicio de UTP permiten monitorear los aprendizajes de los alumnos.

En la categoría C, las prácticas de enseñanza no son monitoreadas a través de la visita al aula debido a la demanda de tiempo que implica esta acción, por lo cual la retroalimentación a partir de la evaluación no está implementada por UTP.

Estamento Docentes

Docente 1

En la Categoría A, el Profesor desconoce si la Dirección coordina la implementación curricular, pero sí existen lineamientos pedagógicos dados desde la Dirección. A juicio del Docente, ni Dirección y tampoco UTP aseguran la coherencia de la enseñanza y la evaluación puesto que la entrega de los diseños de aula y las Pruebas Calendarizadas no son suficientes.

En la categoría B, no existe una Gestión Pedagógica desde Dirección, puesto que las planificaciones solo se archivan, ni tampoco las fichas de matrícula aseguran identificar a alumnos con dificultades sociales, afectivas o culturales. El mejoramiento de los Procesos de Enseñanza si es aportado con el Programa de Evaluación Diferencial, pero los resultados de aprendizaje expresado en número no asegura que los alumnos están aprendiendo.

En la categoría C, el acompañamiento de las prácticas docentes no se lleva a cabo, en consecuencia no hay retroalimentación de las prácticas docentes, puesto que Dirección no logra identificarlas.

Docente 2

En la categoría A, sobre la articulación del currículum con la enseñanza el profesor reconoce que UTP establece lineamientos pedagógicos comunes para implementar el currículum pero la articulación de este con la enseñanza no es logrado puesto que el informe que entrega el curriculista a Dirección dado por el propio docente no arroja si existe verdaderamente cobertura curricular puesto que se basa en un informe somero que entrega el Profesor en el Consejo de Profesores.

En la categoría B, en este punto el Docente señala que UTP asegura que los docentes cuenten con planificaciones puesto que un formato es revisado por el encargado de currículum, además la unidad educativa cuenta con un equipo multiprofesional que pesquisa

y trabaja con los alumnos que presentan necesidades educativas especiales donde el monitoreo del logro de los aprendizajes a partir de las notas que exhiben los alumnos.

En la categoría C, Dirección no hace acompañamiento al aula, por lo tanto la calidad de las prácticas de enseñanza de los docentes no logra ser evaluadas. En efecto, la retroalimentación no existe en términos de identificar a los profesores que presentan falencias en el ejercicio su praxis pedagógica.

Docente 3

En la categoría A, arrojó que no se acuerdan los lineamientos comunes pedagógicos para implementar el currículum y la coherencia entre la enseñanza y la evaluación está determinada por la revisión de libros de clases y los contenidos que se evalúan en las pruebas calendarizadas.

En la categoría B, en el monitoreo de la implementación curricular si existen acciones dadas con la planificación del diseño de aula y la presencia de un equipo diferencial que apoya a los estudiantes que presentan algún tipo de dificultades. En tanto, el mejoramiento del Proceso de Enseñanza se gestiona con las Evaluaciones diferenciales y el resultado de aprendizaje expresado en términos numéricos de alumnos aprobados y reprobados.

En la categoría C, no hay retroalimentación ni evaluación de la práctica docente ya que el acompañamiento al aula no se realiza, solo se hace notar las falencias donde UTP presenta al docente los descargos ante su gestión débil.

Docente 4

En la categoría A, los lineamientos pedagógicos se gestionan a partir de metas institucionales. La articulación del currículum con la enseñanza se basa en las planificaciones diseñadas, en concordancia con los Programas del Ministerio de Educación. En este punto la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza – evaluación, está dada por la entrega de informes que elabora el docente, entonces no existe un aseguramiento de la coherencia e implementación del currículum en el aula.

En la categoría B, Dirección a través de la planificación y el trabajo de integración ha desarrollado una Gestión Pedagógica. No obstante, el mejoramiento de la enseñanza se expresa en términos numéricos por los resultados de aprendizajes, es decir, número de alumnos aprobados y reprobados.

Para la categoría C, el monitoreo al aula no está implementado como acción, sí como practica evaluativa están las pruebas calendarizadas. A raíz de esto, las buenas prácticas son entendidas como el cumplimiento de tareas de los docentes, en tanto las debilidades son denunciadas por UTP, a partir de lo que debiera hacerse, no existe una retroalimentación en la unidad de estudio

Docente 5

En la categoría A, existe autonomía sobre la priorización de contenidos que prescribe el Marco Curricular vigente pero no logra garantizar Dirección la coherencia entre el currículum y las prácticas de enseñanza y evaluación a raíz de que el mecanismo validado es la autoevaluación del propio docente sobre su gestión pedagógica.

En la categoría B, la gestión pedagógica está determinada por el curriculista que revisa las planificaciones, por otro lado la presencia de un equipo multi profesional logra apoyar a los alumnos con dificultades sociales, conductuales y/o afectivas, en línea con lo anterior, se monitorean los resultados de aprendizajes tomando como parámetros los resultados que arrojan las pruebas ministeriales.

En la categoría C, el acompañamiento al aula no existe, ni tampoco mecanismos para identificar las buenas prácticas. Sin embargo, las debilidades detectadas en la labor docente se expresa en términos de cumplimiento de tareas burocráticas.

Docente 6

Para la categoría A, la articulación del currículum con la enseñanza está dada por el curriculista el cual revisa el Plan anual. No obstante, no existe coherencia ente la enseñanza y la evaluación ya que UTP no revisa el contenido de las pruebas que pretende que evalúen aprendizajes.

En la categoría B, Dirección asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones debido a que está un encargado en la función de revisar ello. Sin embargo, pese a la inexistencia de apoyos a la labor pedagógica como convivencia escolar no se ha logrado implementar acciones para mejorar la enseñanza ya que las acciones se instalan pero no se monitorean.

En la categoría C, las prácticas de enseñanza y evaluación no se realizan, puesto que el acompañamiento al aula no existe, por lo tanto la evaluación y retroalimentación a la Gestión Pedagógica tampoco es posible efectuarla.

Docente 7

En la categoría A, Dirección no interviene en la coherencia del currículum con la enseñanza y la evaluación, en tanto UTP si lo hace en coordinación de lineamientos institucionales como en el cumplimiento de la entrega por parte de los Docentes del Plan Anual de contenidos.

En la categoría B, la Gestión Pedagógica entendida como revisar los diseños de aula y en articular las redes sociales en apoyo a alumnos con dificultades. Sin embargo, el mejoramiento de la enseñanza no está instalado porque no existe monitoreo al aula, solo informe de Profesores en el Consejo.

En la categoría C, no existe el acompañamiento al aula, ni la evaluación y retroalimentación a la práctica docente.

Docente 8

Para la categoría A, la implementación del currículum se asume desde Dirección mediante la entrega de Planificaciones, en tanto la coherencia entre la enseñanza y la evaluación está dada en controlar que los docentes entregues sus planificaciones de clases.

En la categoría B, no existe Gestión Pedagógica, entendida como el monitoreo del currículum de la enseñanza y la evaluación ya que los docentes sólo deben informar que entregaron sus diseños de aula, cada profesor actúa con autonomía sin retroalimentación de Dirección.

En la categoría C, no existen prácticas que evalúen la enseñanza de los docentes puesto que no hay supervisión al aula, del mismo modo no hay retroalimentación de las prácticas débiles de los docentes en la unidad educativa.

Docente 9

En la categoría A, existen instrumentos pedagógicos comunes desde UTP articulados con los profesores, para la coherencia de la enseñanza y la evaluación los docentes accionan con autonomía puesto que la cobertura curricular está determinada por la autoevaluación docente.

En la categoría B, la Gestión pedagógica está dada en la entrega de las planificaciones con objetivos de aprendizajes, estrategias didácticas e instrumentos de evaluación, por otro lado el mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje se expresa en términos cuantitativos: número de alumnos aprobados y reprobados.

En la categoría C, no se realiza en el establecimiento el acompañamiento al aula, por ende no existe evaluación ni retroalimentación de las prácticas docentes, no se identifican, no se reconocen.

Docente 10

En la categoría A, los grupos procesionales de trabajo tienen la autonomía sobre la articulación del currículum y la enseñanza, para ello se realizan reuniones de trabajo profesional y profesores de manera continua.

En la categoría B, Dirección asegura que se coordinen la revisión de diseños de aula y que se realice un análisis de los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y/o culturales, desarrolladas a través de un trabajo con el equipo psicopedagógico que colabora con el docente en el aula.

En la categoría C, las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes no existen ya que la acción del acompañamiento al aula no es una práctica instalada. Por otro lado, las pruebas calendarizadas, en sus resultados no reflejan los aprendizajes de los alumnos, puesto que están enfocadas en evidenciar resultados de notas del profesor, en términos de alumnos aprobados y reprobados.

1.4.2 Inferencia interpretativa por cada categoría a nivel de estamento agrupado por unidad de estudio

Categoría A: articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación

Coincidencias-acercamientos:

1. En ambos establecimientos educacionales existe coincidencia en señalar que para la articulación del currículum con los programas de estudio utilizan la normativa vigente que establece el Marco curricular.
2. Para asegurar la coherencia del currículum con la enseñanza en ambas instituciones está instalada la entrega del plan anual y de las planificaciones.

Diferencias:

En el establecimiento educacional “x” para asegurar la coherencia entre la enseñanza y la evaluación se realiza supervisión al aula, con el fin de triangular lo declarado en la planificación. En tanto, en el establecimiento educacional “y” no se asegura la coherencia entre la enseñanza y la evaluación puesto que no se corrobora lo que el docente hace desde su gestión basada en la autoevaluación, no se realiza acompañamiento al aula y las evaluaciones que se diseñan en cuanto a su contenido no son revisadas, la coherencia entre la enseñanza y la evaluación se sustenta en lo que el docente declara en la planificación, lo mismo en la articulación del currículum con el Plan anual.

En el plano de la coherencia de la enseñanza y la evaluación, en el establecimiento educacional “y” no se garantiza la enseñanza de todos los contenidos curriculares, porque no hay una gestión intencionada de Dirección para triangular lo que declaran los profesores en el plan anual y en la planificación, al no haber una revisión, un análisis de las planificaciones y prácticas docentes, pone en evidencia que Dirección y UTP en este establecimiento posee un desconocimiento sobre el currículum escolar de como el docente debe articular la bajada del currículum. Además la entrega de las planificaciones al encargado de currículum no es suficiente para garantizar la coherencia entre la enseñanza y la evaluación, faltan acciones para corroborar lo que el docente declara hacer.

Categoría B: monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje

Coincidencias-acercamientos.

Para apoyar la gestión pedagógica a los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje existe el apoyo en ambos establecimientos de un equipo multiprofesional, integrado por profesoras de integración que apoyan a los alumnos que tiene rezago en sus aprendizajes.

Diferencias

Para monitorear la implementación integral del currículum el colegio “x” lo realiza a través de la revisión de la planificación y el monitoreo al aula. En tanto el colegio “y” monitorea el currículum con la entrega de las planificaciones, las cuales no son evaluadas por un tercero.

Otra diferencia detectada para esta categoría, es que UTP en la unidad educativa “x” para evaluar el aprendizaje utiliza las pruebas de avance que colocan el acento en las habilidades y contenidos que han desarrollado los alumnos.

Sin embargo, en el establecimiento educacional “y” asume el logro de los aprendizajes escolares en términos numéricos de porcentaje de alumnos aprobados y alumnos reprobados, resultado que arrojan las aplicaciones de las pruebas calendarizadas, que son el instrumento institucional de la unidad educativa que pretende informar con las notas resultados de aprendizaje.

Categoría C Prácticas de enseñanza y evaluación

No fue posible establecer acercamientos.

Las diferencias en tanto son fehacientes: en el establecimiento “x” se asegura las prácticas de enseñanza y evaluación de la gestión docente a través del acompañamiento al aula, en tanto, en el establecimiento educacional “y” se garantiza que las prácticas de enseñanza apunten a la mejora a través de una evaluación institucional ,por lo anterior, el establecimiento educacional “x” logra identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas y la retroalimentación surge, por ende, de los resultados del acompañamiento al aula, las debilidades que se observan son apoyadas por la UTP mediante una retroalimentación, en tanto en la unidad educacional “y” se entiende que se hace retroalimentación cuando se hace cumplimiento del trabajo administrativo y al no existir una aseguramiento de las prácticas de enseñanza, las buenas prácticas tampoco logran ser identificadas, ni reconocidas por la Dirección ni por la UTP.

1.4.3. Inferencia interpretativa por cada categoría para todo el estamento

Categoría A articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación

En el establecimiento educacional los docentes entrevistados concuerdan en señalar que existe la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación debido a que UTP entrega los lineamientos pedagógicos a los docentes enmarcados dentro de lo que establece la normativa vigente para lo cual es necesario y conveniente analizar las planificaciones y realizar monitoreo al aula, esta acción pretende corroborar lo declarado en la planificación, para asegurar la coherencia entre la enseñanza y

la evaluación se triangula la planificación de la clase, con los cuadernos de los alumnos y con el desarrollo que hace el docente en su didáctica pedagógica.

Cabe mencionar que solo un profesor señala que la coherencia no siempre se puede garantizar en relación a la enseñanza y la evaluación porque el monitoreo no siempre de parte de Dirección o de UTP está presente, por tanto, declara que es responsabilidad del profesor.

Los docentes en esta categoría señalan que tanto Dirección como UTP no coordinan el currículum con los profesores, los lineamientos pedagógicos consideran que están basados en la autonomía que tiene el profesor, ya que entrega el plan anual con la priorización de contenidos que viene del Ministerio al encargado de currículum que revisa lo señalado. Declaran además, que la autoevaluación docente del cumplimiento de la cobertura curricular no garantiza la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, según señalan los docentes puesto que entregan un informe muy simple al encargado de la unidad que revisa lo declarado. Por otro lado, señalan que esta instituidas las pruebas calendarizadas pero no aseguran que evalúen coherencia de la enseñanza con la evaluación puesto que a juicio de los docentes, la UTP no revisa su contenido.

De los diez profesores entrevistados solo uno considero que la coherencia de la enseñanza y la evaluación está dada por la revisión de los libros de clases y los contenidos que se evalúan, el resto de los docentes señala que la coherencia se entiende a partir de una autoevaluación que queda consignada con la entrega del plan anual y las planificaciones, es decir, la toma de decisiones curriculares está organizada por los propios docentes.

Categoría B Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje

Para esta categoría es posible destacar las coincidencias que aportaron los docentes de la unidad educativa "x" a las preguntas planteadas. Todos coincidieron en señalar que la gestión pedagógica de UTP se caracteriza por la revisión y análisis de las planificaciones y el monitoreo al aula facilitando de esta forma una organización adecuada de la implementación del currículum.

Además coinciden los docentes en señalar que para asegurar el aprendizaje de todos los alumnos está organizado en la unidad educativa el trabajo con un equipo multi profesional

que pesquisa a los alumnos que presentan algún tipo de dificultad social, conductual o afectiva. En apoyo de lo anterior existe un Proyecto de integración que trabaja directamente con los profesores de aula los cuales en sus diseños incluyen las sugerencias dadas en las actividades del desarrollo de la clase, debido a que la preparación de la enseñanza está pensada para que todos los alumnos aprendan según sus disposiciones de aprendizaje (visual, auditivo o kinestésico) y estilo. Finalmente, para evaluar el logro de aprendizajes se aplican las pruebas de avance que arrojan la apropiación de las habilidades y contenidos que el alumno debiera poseer a medida que se avanza en el Programa de Estudio.

Para el establecimiento educacional “y” en esta categoría, en tanto, es posible evidenciar la tendencia de los docentes en declarar que el monitoreo de la implementación del currículum se realiza mediante la planificación donde un encargado revisa que esté el documento impreso en la carpeta, como también reconocen que el Programa de educación diferencial y el trabajo del equipo multiprofesional ha permitido apoyar a los alumnos con necesidades educativas especiales, como también a los alumnos, que por su vulnerabilidad poseen dificultades de tipo afectiva, social o conductual que vendría a afectar sus procesos de aprendizaje.

Sin embargo, no están instaladas acciones para mejorar los aprendizajes escolares puesto que los resultados de aprendizajes están expresados y valorados por la Dirección y UTP en términos de números de alumnos aprobados y números de alumnos reprobados, debido a que no existen acciones que evalúen la planificación, hay demasiada autonomía basada en la autoevaluación del ejercicio de la práctica docente. No existe un trabajo participativo de los docentes junto a la Dirección y UTP, no se promueve que los resultados de las evaluaciones sean en consonancia con objetivos curriculares.

Categoría C Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes

En esta categoría todos los docentes de la unidad educativa “x” coinciden en señalar que la observación de clases es la acción que asegura la práctica de la calidad de la enseñanza. Las diferencias al interior de esta categoría radica en que los profesores entienden de distinta manera cuales son los objetivos que pretende Dirección con esta acción, señalan que se pretende asegurar aprendizajes en los alumnos, otros consideran que el objetivo es conocer como el profesor entrega el contenido, o bien focalizar las buenas prácticas para evaluarlas, en este punto precisamente es donde los docentes estiman que Dirección

públicamente señala en los Consejos de profesores las buenas prácticas para que retroalimenten la praxis que revela debilidades en algunos docentes, los cuales además reciben apoyo de UTP a través de entrevistas en la cual se les entregan técnicas para mejorar la labor educativa.

Por otra parte, los docentes de la unidad educativa “y” declaran que las prácticas de enseñanza y evaluación de la praxis pedagógica no son monitoreadas, además no se reconocen las buenas prácticas, no logran ser identificadas por la Dirección ni UTP.

Sin embargo, las debilidades son expresadas en no entregar los diseños de aula en los tiempos señalados, es decir, las debilidades son las falencias por el incumplimiento o demora del trabajo administrativo docente.

El instrumento para evaluar la enseñanza es la prueba calendarizada que arroja resultados pero no en términos de aprendizaje, sino que el énfasis de sus resultados está puesto en la cantidad de alumnos reprobados.

1.4.4 Triangulación de la información

Al inicio de la investigación se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿poseen los Directores de escuela y equipos directivos las competencias para integrar en sus prácticas los desafíos de gestión curricular que establece el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Pedagógico? para dar respuesta se llevó a cabo el proceso de investigación de carácter descriptivo sobre las características de la gestión curricular del Director y equipo directivo en el aseguramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. Para desarrollar este proceso se requirió de la participación del Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógico y profesores a través de entrevistas semiestructuradas y la revisión de documentos con que cuentan las unidades educativas.

A continuación se explicitan las conclusiones inferenciales de Tercer nivel, por estamento y por instrumento.

En el establecimiento educacional “x”

La Dirección logra coordinar la implementación del currículum con los Programas de estudio a través de lineamientos comunes en el que el Marco curricular vigente es la base para ello. Para asegurar la articulación y la coherencia de la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes existe el monitoreo al aula que tiene como fin asegurar la implementación correcta del currículum a través del aseguramiento de buenas prácticas pedagógicas, las cuales son valoradas por la Dirección. Además, la Gestión pedagógica que garantiza la Dirección es apoyada por el equipo psicosocial que trabaja con los alumnos con necesidades educativas especiales, lo cual permite inferir que la Directora posee las competencias necesarias para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, puesto que a partir de la bajada del currículum analiza en conjunto con la UTP cómo los docentes deben articular los procesos de enseñanza aprendizaje con la normativa, para garantizar lo anterior está la supervisión al aula donde se reconocen y validan las buenas prácticas pedagógicas.

La unidad Técnico Pedagógica, en tanto, sostiene que para asegurar la concordancia entre las prácticas de enseñanza y evaluación se revisa analíticamente las planificaciones o diseños de aula, esta acción es triangulada con el monitoreo que implica revisar los cuadernos de los alumnos y en desarrollo de la dinámica de la clase. Para garantizar mejores aprendizajes la UTP lidera en conjunto con Dirección la Gestión pedagógica que implica monitorear acciones desde la planificación hasta la praxis docente, ya que para que se implemente el currículum adecuadamente es fundamental el acompañamiento y el apoyo al docente, el cual se viene a completar con la labor del equipo psicosocial y el Proyecto de integración, como también en la retroalimentación basada en la evaluación de la Docencia.

Los profesores en esta unidad educativa, sienten un apoyo permanente de Dirección y UTP para gestionar el currículum en el aula ya que existen acciones que están constantemente supervisadas para garantizar el aprendizaje. Así por ejemplo, la revisión de los diseños de aula debe guardar coherencia en su contenido en lo que se declara en el aprendizaje con el instrumento que utilizará para evaluar posteriormente el aprendizaje el profesor. Por otra parte, el apoyo dirigido del equipo psicosocial y del proyecto de Integración que pretende generar aprendizajes en los alumnos con rezago, por concepto de necesidades educativas especiales o bien por dificultades socio afectivas. Todos concuerdan que la observación al aula viene a asegurar las prácticas de enseñanza aprendizaje valorando las buenas y retroalimentando a los docentes que presentan debilidades en su praxis.

En relación a la observación documental investigada para la categoría A (Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación) es posible concluir que en los tres estamentos entrevistados sí existe en el análisis de la cobertura curricular que emana del Ministerio de Educación coherencia y articulación con el Plan anual y las planificaciones que ejecutan los docentes para asegurar la cobertura del currículum y aprendizajes en los alumnos.

Para el caso de la categoría B (Monitoreo de la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje) se concluye que la Dirección, UTP y profesores articulan con el equipo psicosocial a través de la derivación de alumnos con problemas sociales, conductuales y/o afectivos, por otro lado, el Proyecto de Integración escolar permite efectivamente apoyar a los alumnos con algún tipo de necesidad. Finalmente, fue posible triangular la información de los docentes sobre el aseguramiento de los logros de aprendizaje con las pruebas institucionales que están declaradas en el libro de clases. Del mismo modo, inserto en el Proyecto de Mejoramiento educativo (PME) están acciones muy concretas mencionadas por la UTP y docentes con relación a trabajar la diversidad de alumnos, ejemplo de ello es el Plan Lector, Actividades de Integración para los tres estilos de aprendizaje, todas las cuales fueron declarados por diferentes entrevistados y en el análisis de la documentación de la institución están registradas en el diseños de aula docente y en el libro de clases.

En tanto, para la categoría C (Prácticas de Enseñanza y evaluación de los docentes) Dirección y UTP conocen y aplican la Pauta de observación de clases que contiene los descriptores de buenas prácticas pedagógicas, dicha pauta además fue validada por los docentes en un Consejo de profesores. Los instrumentos que se aplican en la unidad educativa para gestionar el currículum declarado por su directora, UTP y docentes, efectivamente existen y son de conocimiento de todos los estamentos involucrados en el aprendizaje de los alumnos.

Por estamento, establecimiento educacional “y”

Su Director, no logra asegurar articulación en los procesos pedagógicos, desconoce la forma de hacer la implementación del currículum, delega en UTP la función de la gestión curricular, la cual tampoco evidencia competencias en esta materia. En relación a la gestión pedagógica que incluye el monitoreo del currículum y los logros de aprendizaje solo existe la supervisión de la entrega de la planificación, los logros de aprendizaje en tanto, se sustentan en los resultados de las pruebas institucionales donde la impronta se coloca en porcentaje de alumnos aprobados y porcentaje de alumnos reprobados, no hay un análisis del porqué de los resultados. No existe tampoco desde la Dirección acciones que aseguren el monitoreo y la retroalimentación de las practicas pedagógicas para mejorar aprendizajes contextualizados y pertinentes.

La Unidad técnico Pedagógica, acciona la articulación del currículo con la enseñanza – evaluación solo a través de la revisión de la planificación y en el monitoreo de resultados expresados en datos numéricos, el aseguramiento de la cobertura del currículum se basa en la autoevaluación docente, UTP no realiza prácticas de observación porque desconoce cómo implementar, entonces no existe ningún tipo de retroalimentación a la praxis docente, no considera tampoco la gestión curricular como determinante en la mejora de los aprendizajes escolares.

El docente, por otro lado, como estamento, sobre la articulación y coherencia del currículum, reconoce que la entrega del plan anual a UTP no asegura la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza evaluación y que resulta insuficiente monitorear la cobertura del plan anual con un formato de autoevaluación que hace cada profesor. Del mismo modo, los logros de aprendizaje no pueden evaluarse con resultados expresados en porcentajes de alumnos que aprueben, al no existir acciones que evalúen la praxis docente en el aula, la calidad de los aprendizajes no se puede determinar.

Lo anterior se traduce en una falta de rigurosidad para asentar los procesos de enseñanza aprendizaje y una clara falta de estrategias que permitan definir cuál es el desempeño del profesor dentro de la unidad educativa, a ello se suma que en esta unidad se validan las acciones mediante la entrega de planificaciones, se confía demasiado en la autoevaluación y la no existencia de retroalimentación no permite hacer un aporte hacia la mejorar de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, esto deja en evidencia que ni el Director, ni

UTP poseen las competencias para integrar en su accionar las demandas que propicia el NMBDLP en lo concerniente a liderar la gestión curricular en el aula.

Analizando la documentación que declaran los diferentes estamentos en las entrevistas, en una observación de éstos, es posible concluir para la categoría A (Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza evaluación) que existe claramente un Plan anual que guarda relación con la normativa vigente, pero ni Dirección, ni UTP puede asegurar que lo declarado por el docente en la priorización de contenidos sea lo más pertinente. En el caso de la Categoría B (Monitoreo de la implementación integral del currículum y lo logros de aprendizaje) existe dentro del Proyecto de Mejoramiento Educativo, el Programa de Refuerzo educativo, que apunta a apoyar a los alumnos con dificultades de aprendizaje. Si bien es cierto, existen institucionalmente las pruebas calendarizadas, al analizar sus objetivos no guardan coherencia con el contenido del Plan anual, se evalúan aspectos formales del instrumento, pero no la coherencia del currículum con la enseñanza.

Finalmente, para la Categoría C (Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes) los tres estamentos coinciden en señalar que las prácticas de enseñanza no son evaluadas, por ende, existe plena congruencia con lo investigado directamente en los documentos de la institución educativa.

Recuperando la pregunta central de la investigación referida a indagar si los Directores y equipos directivos poseen las competencias para liderar la gestión del currículo según los desafíos que plantea el NMBDLP(2015), en triangulación con el trabajo de campo, por cada categoría cruzando todos los estamentos por unidad de estudio, ante la pregunta planteada es posible responde que efectivamente existen competencias en los directores y equipos técnicos cuando logran garantizar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la coordinación, monitoreo y evaluación sistemática de las acciones con que la unidad educativa se compromete a ejecutar, lo que significa que en el establecimiento educacional “x” existe un equipo competente en la gestión curricular puesto que están claramente establecidos objetivos claros y del conocimiento de todos los estamentos, que permiten una organización adecuada de la institución. Las acciones implementadas son todas intencionadas a mejorar efectivamente los aprendizajes, existen toma de decisiones curriculares desde los resultados que arrojan las pruebas institucionales, se busca siempre asegurar los procesos de aprendizajes. Por otro lado, la existencia de lineamientos pedagógicos comunes permiten articular el currículum con los Programas de estudio y

evaluar con más herramientas la praxis docente, entregando retroalimentación idónea el Director y UTP a los docentes buscando el progreso de los estudiantes. Del mismo modo, las competencias directivas evidencian la capacidad de valoración del esfuerzo y logro de los docentes en los aprendizajes de los alumnos.

Sin embargo, las competencias de gestión curricular no logran ser identificadas en el establecimiento educacional “y”, principalmente porque se instalan muchas acciones descontextualizadas e inconexas, no se supervisan, por tanto no se evalúan. Existe una cultura organizacional basada en el control de entregar diseños, pruebas, registrar notas y exhibir resultados en términos de números de alumnos aprobados, pero nadie monitorea el objetivo ni el contenido de la idoneidad de las acciones, finalmente no hay análisis de información que arrojan resultados de pruebas, los datos de notas y la entrega oportuna de planificaciones vienen a definir los buenos profesores, hay una confianza ciega en el trabajo del docente y en lo que declara, Dirección ni UTP evalúa las prácticas pedagógicas en aula porque no tienen las herramientas de que exigir y que evaluar, no hay evaluación de desempeño docente, no existe una real retroalimentación del trabajo de los profesores porque no existen instrumentos para evaluar, las decisiones curriculares no se consensuan, se establecen sin hacer un análisis profundo, no existe progreso de los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes, por ende, los resultados en pruebas estandarizadas vienen a corroborar los resultados de la investigación y la falta de competencias de sus líderes.

1.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Discusión Teórica sobre los resultados de la investigación

No cabe duda en señalar que las mediciones en pruebas estandarizadas como SIMCE y PSU evidencian que no se ha podido mantener la mejora de los aprendizajes como una acción continua en el tiempo y ello es resultado de falta de Liderazgo pedagógico del Director, el cual no siempre posee las competencias requeridas en lo concerniente a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, es en esta línea en que el Ministerio de Educación ha promovido acciones para direccionar este nuevo rol con la creación del NMBDLP (2015).

A este respecto, cabe señalar la importancia de develar competencias de los directores y equipos directivos asociadas a un liderazgo pedagógico efectivo, el cual dependiendo del contexto de la escuela puede presentar variaciones en cuanto a las prácticas de gestionar, no así en exigir idoneidad al momento de liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, puesto que implica asegurar acciones desde Dirección que significan monitorear la implementación del currículum en coherencia con las prácticas de enseñanza y evaluación, garantizar una gestión pedagógica tendiente al logro de aprendizajes de todos los alumnos, como también evaluar y retroalimentar positivamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, tarea bastante compleja que demanda líderes competentes en las escuelas.

En las unidades educativas seleccionadas para llevar a cabo la investigación fue posible evidenciar las competencias de sus directores y equipos directivos para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, fue posible constatar algunos elementos comunes asociadas a las características de los alumnos y al contexto vulnerable en que se encuentran insertos.

Sin embargo, el factor diferenciador que arrojó la investigación, son los distintos tipos de liderazgo de sus directores, el primero muy centrado en lo pedagógico y el segundo con un fuerte foco en lo administrativo.

En el primero su Director y equipo directivo al estar muy centrados en lo pedagógico le ha permitido que los resultados en pruebas Simce sean mejores en cada medición. Es posible citar el que sustentan el marco teórico de la investigación Robinson, Hopeda y Lloyd (2009) que nos señalan:

“los efectos de determinados modos de ejercicio de liderazgo son aún mayores en escuelas en contextos de vulnerabilidad y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede decidir decididamente a incrementar sus índices de mejora” y esto es lo que se ha concluido en el establecimiento educacional “x”, en tanto, en la unidad educativa “y” la situación directiva dista mucho de lo que le corresponde desde su gestión, centrado su Director en lo administrativo, delega a UTP la función pedagógica y esta, en tanto, basa su accionar en el control, existe demasiada autonomía de la gestión pedagógica del profesor donde no se evalúa que lo que declara sea efectivamente lo que hace en el aula, o que su práctica contribuya a mejorar los aprendizajes, no existe retroalimentación del Director pues su función es principalmente burocrática, carece de las herramientas para potenciar a sus docentes. Lo anterior queda de manifiesto con lo planteado por Diez (2002) en el Marco teórico de la investigación: *“se debe avanzar hacia una perspectiva integral del acompañamiento pedagógico. Se trata de un apoyo de carácter técnico encaminado a potenciar capacidades, estimular el desarrollo de habilidades pedagógicas propendiendo a proporcionar las herramientas para que los docentes construyan estrategias que contribuyan a su propio aprendizajes significativo”*

Batle (2010) destaca *“el liderazgo pedagógico entonces se evidencia cuando las orientaciones van dirigidas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes”* y esto es concluyente en el establecimiento educacional “x” el cual externamente ha mejorado sus resultados en las pruebas estandarizadas, como también de manera interna, ha incorporado acciones que obligan al monitoreo y la evaluación para garantizar la mejora de los aprendizajes considerando además la diversidad de los alumnos que atienden, no hay un ejercicio de prácticas aisladas, inconexas sin objetivos, la articulación y la coherencia de las acciones apunta a mejorar los aprendizajes de todos los alumnos en base a su contexto y a sus disposiciones de aprendizaje, lo cual viene a avalar la práctica de gestión de su Directora que ha logrado hacer acción los criterios y descriptores de la gestión curricular que propicia el Marco de la Buena Dirección (2005) demostrando competencias a través de prácticas direccionadas que en la investigación ha sido posible concluir .

Situación muy distinta arroja la investigación para el colegio “y” la última medición Simce arrojó una baja sustancial del orden de los 23 puntos, lo cual es el resultado de la falta de lineamientos pedagógicos comunes dentro de la comunidad educativa para la implementación del currículum. Ni Dirección ni UTP logran otorgar un sentido común a las

estrategias de los profesores, porque no existe una cultura de evaluar las acciones, como tampoco existen las instancias de favorecer el intercambio de experiencias entre los docentes, ello, porque el Director no demuestra tener las competencias para adaptarse a los nuevos desafíos que la normativa vigente promueve como la capacidad de instalar la eficacia y la mejora dentro de la unidad educativa que dirige.

En esta unidad educativa cada profesor actúa sobre un marco auto regulatorio para coordinar el Programa de estudio con los procesos de enseñanza aprendizaje, priorizan y ordenan su planificación con mucha autonomía, pero se carece de la competencia de un Director o UTP en liderazgo pedagógico que ayude al profesor en la elaboración de la evaluación, en apoyar sus didácticas, en valorar y/o retroalimentar su práctica docente, el trabajo pedagógico está planeado en el control del trabajo administrativo y en el cumplimiento de la entrega de diseños, por ende, el aprendizaje se asume desde los resultados expresado en números de alumnos aprobados y reprobados.

Sin duda la competencias de la Directora y equipo de UTP del colegio “x” *se evidencia, pues ha tenido “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea, movilizandocombinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”* (OCDE, 2005).

Finalmente, es importante recordar que el MBDLP(2015) nos enuncia prácticas y competencias de liderazgo pedagógico donde lideran los procesos de enseñanza aprendizaje son claves en la acción directiva, en que el monitoreo, la retroalimentación y la evaluación de las prácticas docentes, como también la capacidad de identificar las buenas prácticas de la gestión pedagógica y de enseñanza aprendizaje están presentes en el colegio “x”, el cual ha partido de dichas acciones y ha logrado cumplir con las expectativas de mejora que demanda la sociedad, sobre todo en el contexto de vulnerabilidad en que se sitúa el establecimiento educacional.

Muy por el contrario, en la unidad educativa “y”: *“el Director según el MBD(2005) no logra asegurar el aprendizaje efectivo puesto que al no ser evaluadas las prácticas docentes no promueve la planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiadas para la implementación curricular al aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum”* MBDLP(2015).

Finalmente un aspecto tan relevante como es la calidad de los aprendizajes aún más en contextos de vulnerabilidad, pone en evidencia la práctica esencial del Director centrado en lo pedagógico la cual no está instalada pese a la existencia del MBDLP y además los resultados de la unidad educativa “y” lograr corroborar que el Director al no gestionar el currículum y accionar con prácticas tan inconexas y aisladas a la enseñanza, demuestra que las competencias directivas son un desafío pendiente de la Reforma Educacional que se plasma en el marco teórico de la investigación donde logra allí validarse los efectos de un buen liderazgo educativo:

“El liderazgo directivo es la segunda variable después de la clase entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles “(Manzano et al., en Uribe,2007,p 149).

1.5.2. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada fue conocer si los Directores y equipos directivos poseen las competencias para liderar la gestión del currículum según los desafíos que plantea en MBDLP, para dar respuesta a ello fue fundamental indagar en el tema del liderazgo que se realiza dentro de las unidades educativas, donde quedó de manifiesto por las respuestas dadas por todos los estamentos que cuando existe liderazgo pedagógico en la gestión del currículum del Director y equipo directivo se favorece la construcción de aprendizajes coherentes y articulados con los planes y programas con el marco curricular vigente, se construye una práctica directiva efectiva y fusionada con todos los estamentos involucrados en la enseñanza, donde el mejoramiento integral es entendido como una acción continua y direccionada con sentido de equipo donde los espacios para la reflexión de la práctica pedagógica existen, se valoran y se retroalimentan de manera permanente, pues finalmente Dirección, UTP y profesores están todos involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje.

A continuación se presenta una síntesis por categoría para dar respuesta a la pregunta

Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación

La unidad educativa “x” logra organizar de manera sistemática y continua las diferentes acciones para llevar a cabo la propuesta educativa, puesto que se establecen y articulan las

relaciones entre los diferentes elementos del currículum, es decir, la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes escolares está en congruencia con la normativa vigente, además las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula están en concordancia con la evaluación, puesto que están institucionalizadas las acciones con antelación, nada queda al azar. En tanto, en la unidad educativa “y” la articulación y la coherencia del currículum no logra asegurarse puesto que la acción pedagógica en su totalidad está dado por la declaración del docente, tampoco existe monitoreo de lo que propone realizar para llevar a cabo los aprendizajes sea pertinente a las características de los alumnos, no existe acciones técnicas ordenadas para dirigir el aprendizaje.

Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje

En la unidad educativa “x” existen acciones planificadas que orientan el quehacer de la docencia, considerando las necesidades y potencialidades de los estudiantes, utilizando para ello estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de clases que evidencian prácticas docentes planificadas favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. En tanto, en la unidad educativa “y” el camino para mejorar la enseñanza resulta compleja de transitar, no existen procedimientos ni prácticas de parte del Director y equipo directivo que apunten a asegurar que el currículum se implemente, como tampoco se generan estrategias comunes para lograr que el aprendizaje favorezca a todos los estudiantes.

Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes

En la unidad educativa “x” el acompañamiento en las prácticas de enseñanza son entendidas como una actividad que tiene como objetivo mejorar la calidad educativa del proceso de enseñanza aprendizaje, además la evaluación y retroalimentación desde el Director es valorada como una instancia para tomar decisiones que favorezcan los desempeños de los profesores y por ende, los aprendizajes de los alumnos. En tanto, en la unidad educativa “y” esta acción no se ejecuta, lo cual no permite generar reflexión en los profesores.

1.5.3. Exposición de los aportes de la investigación

La investigación realizada sobre la existencia de las competencias de directores y equipos directivos en la gestión del currículum en dos unidades educativas vulnerables de la provincia de Concepción, permite caracterizar las prácticas de gestión del Director y equipo directivo relacionado con la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje según el NMBDLE(2015) y también contribuye a reflexionar que el aseguramiento de los aprendizajes escolares, aún más en contextos de vulnerabilidad está promovido por directivos que no siempre son competentes en un tema fundamental como es que los alumnos aprendan. Resulta entonces urgente clarificar cuáles son los modelos directivos que llevarán sus escuelas a la efectividad.

La investigación, por otro lado, es un aporte teórico a la gestión y liderazgo directivo, pudiendo ser usado como material de consulta para otros investigadores que deseen indagar sobre este tema, debemos considerar que existe una exigua investigación teórica relacionada con la temática estudiada.

La investigación por otro lado, será un valioso aporte a los colegios donde se realizó ya que contarán con un diagnóstico riguroso que sustente la toma de decisiones del equipo directivo en pos de mejorar los aspectos deficitarios de la gestión del currículum o bien, de consolidar sus prácticas.

Finalmente, otro aporte de la investigación es que contribuye a desmitificar la imagen de que el único y principal responsable del aprendizaje de los alumnos, es el profesor, ya que si existen unidades educativas dirigidas por directores administrativos, sin conocimiento de lo que pasa en el aula, difícilmente en la escuela se asentarán procesos de mejora.

1.5.4. Desafíos que surgen desde la investigación al campo de la gestión educacional

El origen de la presente investigación surgió de la convicción de que la gestión pedagógica es un tema pendiente y clave para lograr la calidad de la educación en nuestro país, la figura del Director como líder institucional es primordial para asegurar aprendizajes en los estudiantes que le obliga, por ende, a estar posesionado de las competencias profesionales propias de dicha función.

Resultado de ello, surgen nuevos desafíos que parecen ser importantes de esclarecer en una próxima investigación y que contribuirían a generar cambios positivos en las comunidades educativas, sería interesante indagar en aspectos relativos a cuestionar la creación de un nuevo marco institucional que genere incentivos para promover líderes competentes, identificando sus prácticas de gestión pedagógica, crear en esta misma línea una política de gobierno que obligue a los directores a evidenciar desempeños, puesto que para dar el paso a un cambio escolar, es crucial, asegurar que efectivamente los directores y sus equipos de gestión tengan las competencias necesarias para liderar la gestión curricular en lo referido a los procesos de enseñanza aprendizaje aún más si hablamos de contextos de vulnerabilidad. Para lo cual debiera además generarse un apoyo permanente en capacitar y asesorar técnicamente a directores y equipo de UTP en las competencias requeridas por el NMBDLP para instalar en las unidades educativas la mejora de la gestión pedagógica, lo que significa necesariamente colocar toda la atención en los líderes escolares, con el objetivo de garantizar la calidad en la enseñanza que constituye el principal desafío de nuestra sociedad.

Si bien es cierto, nuestro sistema educacional enfrenta una crisis, en que la Reforma educacional trabaja por un liderazgo eficaz, es claro denunciar que el Director de escuela está entrampado en un rol burocrático administrativo, que muchas veces no le permite abocarse a lo pedagógico, donde debiera estar puesto el foco, sería interesante reflexionar entonces, en qué medida este rol le resulta cómodo de asumir, considerando y asumiendo que el NMBDLP es aún de carácter orientador de lo que debe ser y hacer un líder pedagógico, probablemente sea necesario considerar otras formas de asegurar la gestión pedagógica, lo más probable resultaría ser a través de la evaluación de su gestión y no sea esta entendida necesariamente de carácter formativo .¿Será acaso el liderazgo pedagógico posible a través de una implicación más comprometida desde las políticas de gobierno?, en qué medida el NMBDLP logra influir de manera estratégica en la mejora real de la escuela cuando quienes dirigen muchas veces no se responsabilizan de la gestión del currículum delegando en otros lo que debiera ser su centro: la perspectiva pedagógica. Será interesante escudriñar acerca de las necesidades directivas que los imposibilita de jugar por un nuevo papel en el proceso de cambio, donde su gestión definitivamente aporte al avance de los aprendizajes de los alumnos.

2. DISEÑO DE PROPUESTA DE GESTION Y LIDERAZGO:

“Desarrollando Liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión curricular del aula”

2.1 INTRODUCCIÓN

Los resultados de la investigación evidencian en una de las unidades educativas la falta de competencias de su Director y de su Unidad Técnico Pedagógica, en torno a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, es por ello, que con el propósito de generar competencias en los involucrados, se ha elaborado una Propuesta de optimización que apunta a que los participantes desarrollen las herramientas que demanda el currículum vigente y que asuman que en sus roles son los responsables de liderar la gestión curricular para asegurar aprendizajes de calidad en los alumnos.

Ahora bien, la propuesta de mejora está diseñada para que los participantes se vinculen con las actividades sobre la base de una metodología activa, también incluye estrategias de reflexión para lograr impactar en sus líderes hacia la apertura del cambio, de tal manera que la escuela sea afectada, adaptándose al mejoramiento continuo.

2.1.2. Descripción de la Unidad educativa de Intervención

Este establecimiento es de carácter particular subvencionado, ubicado en el área urbana de la ciudad de Coronel, tiene 25 años de existencia, administrado por una fundación educacional de credo religioso, sus ingresos son sólo de la subvención escolar. Surgió como una necesidad de crear un nuevo Liceo Industrial en la zona del carbón, que fuera capaz de absorber la demanda de numerosos alumnos egresados de Octavos años básicos de las comunas de la zona principalmente.

La población estudiantil que atiende es en doble jornada de clases, pertenece al GSE medio bajo, el índice de vulnerabilidad bordea el 93%, posee una matrícula del orden de los 1050 alumnos, donde el 90% son varones. Posee 25 cursos en las especialidades de Mecánica Automotriz, Electrónica y Construcciones Metálicas, ofreciendo una importante alternativa educacional a muchos jóvenes la zona. Como Liceo de Educación Técnico Profesional tiene relaciones con múltiples empresas productivas de la región, donde los alumnos realizan sus prácticas profesionales. Para la atención de los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) cuenta con el programa de integración (PIE) que actualmente atiende a 83 estudiantes. Los resultados SIMCE año 2014 arrojaron en Comprensión Lectora 222 y

Matemática 220, el promedio en ambas mediciones evidencia una baja de 23 puntos, en relación al mismo grupo socioeconómico al que el Liceo pertenece, sus apoderados han declarado tener entre 10 y 11 años de escolaridad y un ingreso que fluctúa entre \$275000 y \$410000. Los niveles de aprobación como Liceo el año pasado son del 95% y los índices de deserción de un 3%. En relación a la Ley SEP la unidad educativa se clasifica en el grupo de Emergentes (Desempeño Medio o Medio Bajo) pues no han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el MINEDUC. Su planta funcionaria es de 68 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

El Equipo directivo está formado por: el Director que cuenta con 44 horas destinadas a la Dirección del Liceo, una jefa de UTP y cinco docentes con quince horas cada una en la misma unidad, un orientador con 44 horas contratadas, un Inspector general con 44 horas y el capellán con 30 horas. Cuenta además con un equipo multidisciplinario formado por 5 docentes especialistas del Programa de Integración, una fonoaudióloga, una psicopedagoga, una asistente social y un psicólogo. En tanto los docentes contratados son 38 distribuidos en su gran mayoría con carga horaria completa. En tanto, los asistentes de la educación están conformados por 6 inspectores, 4 secretarías, y 8 auxiliares de servicios menores.

Los sujetos de estudio fueron el equipo directivo, específicamente el Director y la Jefe de UTP y diez docentes de asignatura, la información se recopiló a través de entrevistas semi estructuradas, luego de aplicarlas los resultados que arrojó la investigación diagnóstica colocan en evidencia en el establecimiento Educacional que el Liderazgo pedagógico del Director no está abocado en asegurar la Gestión Curricular del aula, puesto que se centra principalmente en recibir los insumos que mediante informes entrega la Unidad Técnico Pedagógica al Director retroalimentando éste de manera general en el Consejo al profesorado, delega a UTP que controle el cumplimiento de todas las tareas propias del quehacer de los profesores, (si cumple o no cumple) pero sin conocimiento técnico de lo que es exigible que debe hacer en lo pedagógico el profesor en su planificación curricular. Del mismo modo, UTP tampoco retroalimenta la labor docente y lo hace además desde una práctica de gestión autoritaria, la cual además carece de experticia al momento de apoyar las prácticas del profesorado. Todo lo anterior, ha traído como resultado una desmotivación de los docentes al no tener la retroalimentación requerida para su trabajo de aula por parte del equipo Directivo lo que ha significado en la práctica bajos resultados en pruebas estandarizadas con clara tendencia de mantenerse así en el tiempo.

2.1.3. Focalización del Problema

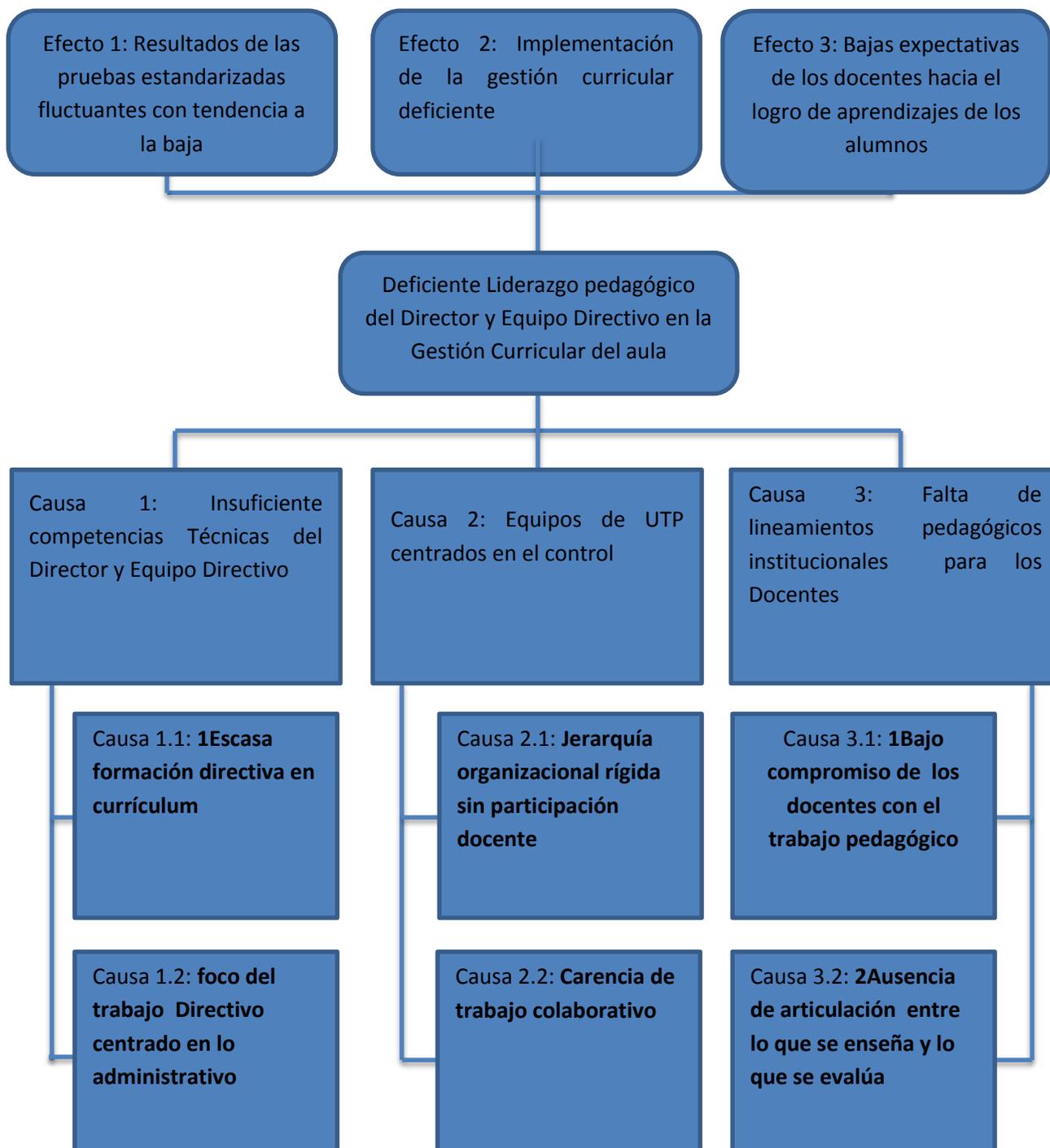
El problema de intervención se focalizó en la deficiencia del Liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión curricular del aula, por lo anteriormente señalado se establece lo siguiente:

Primero, el Director y equipo directivo, ocupan estos cargos a los que accedieron sin selección por mérito y competencias para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

Segundo, para articular la coherencia del currículum con la enseñanza en el logros de aprendizajes ,como también en el monitoreo de la prácticas de enseñanza ,es claro señalar que no existen lineamientos pedagógicos institucionales, puesto que cada docente acciona desde su propio criterio y autoevaluación de su praxis pedagógica, principalmente porque Dirección delega a la Unidad Técnico Pedagógica la gestión del currículum, basada esta función desde el control de asegurar que los profesores entreguen sus planificaciones o apliquen instrumentos de evaluación donde nadie monitorea si existe coherencia entre lo que se declara en el diseño de aula y lo que sucede en realidad, puesto que no existe acompañamiento.

Tercero, como resultado finalmente, todo lo señalado se traduce en bajos resultados de aprendizaje en pruebas estandarizadas por ejemplo, desmotivación del personal que se expresa en evidenciar bajas expectativas del logro de aprendizaje de los alumnos, como también una implementación del currículum deficiente y descontextualizada.

2.1.4.Árbol de Problemas



2.1.5. Justificación de la Intervención

Las nuevas demandas de la sociedad globalizada son desafiantes , por lo cual en política educacional ha significado la mejora de la calidad de los aprendizajes, en este contexto el Marco de Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico que viene a plasmar las competencias y prácticas que deben tener los líderes escolares en la actualidad, sobre todo en contextos de vulnerabilidad, que es la características de ambos establecimientos educacionales investigados.

Sobre la base de lo anterior, la intervención se sustenta principalmente en la necesidad de incorporar acciones concretas a uno de los establecimientos educacionales investigados, puesto que arrojó que el Director y el equipo directivo no poseen las competencias para liderar los objetivos que se plantean desde la política educacional de nuestro país en Gestión curricular que establece el Marco de la Buena Dirección(2005), referido a los procesos de enseñanza aprendizaje donde la importancia del monitoreo, retroalimentación, evaluación y capacidades del líder, definen las buenas prácticas de gestión, lo que a partir de las respuestas dadas en ambos estamentos(Dirección y UTP) quedó claramente evidenciado la falta de liderazgo pedagógico.

El Director del Liceo se ha preocupado más por los asuntos administrativos dejando el trabajo pedagógico en el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica por lo que no ha logrado ejercer influencia real desde su rol en las prácticas docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes puesto que para influir debe ser competente en la gestión del currículum.

La práctica directiva se ha centrado en monitorear el cumplimiento de las tareas docentes como entrega en plazos señalados de diseños de aula, instrumentos de evaluación, informes de rendimiento de cursos, porcentajes de aprobados y reprobados pero no, en monitorear y retroalimentar la práctica pedagógica docente referido a la articulación y coherencias del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación. De continuar en esta misma línea directiva, se mantendrá la desmotivación de los docentes en su quehacer y en las bajas expectativas que presentan hacia el logro de aprendizajes de los alumnos dado por resultados deficientes en indicadores como SIMCE y PSU que ya existen.

2.2. OBJETIVOS DE LA OPTIMIZACION DE LA PROPUESTA

2.2.1. Objetivo general:

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia del liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo para la gestión curricular, por medio de una capacitación, que considera el desarrollo de Módulos.

2.2.2. Objetivos específicos:

1. Capacitar al Director y equipo directivo en gestión curricular para liderar los procesos de enseñanza aprendizajes que implementan los docentes en aula.
2. Capacitar al Director y equipo directivo en prácticas de retroalimentación para potenciar la participación de los docentes.
3. Rediseñar lineamientos pedagógicos institucionales para el Director, equipo directivo y docentes para la articulación efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje

2.2.3. Tabla 1 Niveles de Logro por objetivos

Objetivo Específico N°1	Capacitar al Director y equipo directivo en gestión curricular para liderar los procesos de enseñanza aprendizajes que implementan los docentes en aula					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	participantes
Estrategia 1 Plan de capacitación Director y equipo directivo en competencias pedagógicas de Gestión curricular	<p>1Aplicación de diagnóstico sobre sobre normativa curricular vigente</p> <p>2reflexión con los participantes sobre los resultados aportados.</p> <p>3Cronograma de actividades sobre taller de capacitación</p>	<p>1.1 100% de directivo participan del diagnóstico.</p> <p>2.1 100% de directivos participan de reflexión.</p> <p>3.1 100% de directivos participan en la elaboración de cronograma</p>	<p>Diagnóstico realizado en un 100%</p> <p>análisis de reflexión realizada</p> <p>cronograma diseñado</p>			<p>Dirección UTP</p> <p>Dirección UTP</p> <p>Dirección UTP</p>

	4. Ejecución de talleres semanales a directivos en el ámbito de los cambios curriculares y normativas vigentes.	4.1. porcentaje de directivo que participan en la realización de talleres	50% de los talleres se realizan el primer mes	75% de los talleres se realizan el segundo mes	90 % de los talleres se realizan el tercer mes	Dirección UTP
Estrategia 2 Implementación de capacitación al Director, Jefe de UTP y docentes de sobre criterios y descriptores del MBD y el MBE para asegurar los procesos de aprendizaje.	1 ejecución de talleres semanales sobre los elementos esenciales del MBD y MBE en la gestión del currículum.	1. porcentaje de directivos y docentes que participan en la realización de talleres	50% de los talleres se realizan el primer mes	75% de los talleres se realizan el segundo mes	90 % de los talleres se realizan el tercer mes	Dirección UTP Docente

<p>Estrategia 3 evaluación del impacto de la gestión curricular del Director y de los docentes en los procesos de enseñanza aprendizaje</p>	<p>1Taller de retroalimenta ción de gestión curricular de la unidad educativa.</p>	<p>1.Porcentaje de encuestas sobre gestión curricular del Director y docentes</p>	<p>50% de los directivos y docentes reflexionan sobre la gestión curricular de la unidad educativa.</p>	<p>70% de los directivos y docentes reflexionan sobre la gestión curricular de la unidad educativa.</p>	<p>90% de los directivos y docentes reflexionan sobre la gestión curricular de la unidad educativa.</p>	<p>Direcci ón UTP Profesores</p>
---	--	--	---	---	---	---

Objetivo Específico N° 2	2. Rediseñar lineamientos pedagógicos institucionales para el Director, equipo directivo y docentes desde el Marco de la Buena Enseñanza en la articulación efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Participantes
Estrategia 1 Plan de capacitación a Dirección ,UTP y profesores en el conocimiento del Marco de la Buena Enseñanza y su articulación con la Gestión curricular	1.1. Diagnóstico del dominio de los lineamientos pedagógicos curriculares existentes. 1.2. Reflexión y análisis de resultados de diagnóstico	1.1. porcentaje de equipo directivo y docentes que participan del diagnóstico 1.2. porcentaje de equipo directivo y docentes que participa del análisis de resultados de diagnóstico.	50% de equipo directivo y docentes participan del diagnóstico. 50% de equipo directivo y docentes participan del análisis de resultados.		90% de equipo directivo y docentes participan del rediseño de lineamientos pedagógicos	Dirección UTP Profesores Dirección UTP Profesores

	1.3.rediseño de lineamientos pedagógicos para articular los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula	1.3. porcentaje de equipo directivo y docentes que participa del rediseño de lineamientos pedagógicos.	50% de equipo directivo y docentes participan del rediseño de lineamientos pedagógicos	75% de equipo directivo y docentes participan del rediseño de lineamientos pedagógico		Dirección UTP Profesores
Estrategia 2 2.Implementación de lineamientos pedagógicos institucionales a toda la comunidad desde el Marco de la Buena enseñanza para mejorar los procesos de Enseñanza Aprendizaje	2 Planificación e implementación de lineamientos pedagógicos: -Dirección y UTP :(Gestión curricular .monitoreo y retroalimentación). -Profesor(a): Articulación de la enseñanza con la evaluación.	Porcentaje de actores educativos que ejecutan en sus prácticas los lineamientos pedagógicos de la institución	50% de los actores educativos ejecutan en sus prácticas los lineamientos pedagógicos al mes de su implementación.	70% de los actores educativos ejecutan en sus prácticas los lineamientos pedagógico al segundo mes de su implementación	90% de los actores educativos ejecutan en sus prácticas los lineamientos pedagógicos al tercer mes de su implementación.	Dirección UTP Docentes

<p>Estrategia 3</p> <p>3. Evaluación e impacto de la Implementación de lineamientos pedagógicos institucionales desde el Marco de la Buena Enseñanza.</p>	<p>3realización de taller de evaluación de lineamientos institucionales y su influencia en los procesos de enseñanza aprendizaje</p>	<p>Porcentaje de actores educativos capacitados en lineamientos institucionales</p>	<p>70% de los directivos y docentes capacitados</p>	<p>90% de los directivos y docentes capacitados</p>		<p>Dirección UTP Docentes</p>
---	--	---	---	---	--	-------------------------------

Objetivo Específico N°3	3. Capacitar al Director y equipo directivo en prácticas de retroalimentación para potenciar la participación de los docentes.					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Participantes
Estrategia 1 1 Plan de capacitación directiva en torno a retroalimentación a los docentes sobre sus prácticas pedagógicas	1.1. diagnóstico de la retroalimentación a los docentes aplicada por los directivos. 1.2. análisis y reflexión de resultados 1.3. diseñar un plan de capacitación e instrumentos de evaluación de prácticas de retroalimentación para Director y Jefe de UTP	1.1 Porcentaje de directivos y que participan de diagnóstico. 1.2 Porcentaje de directivos que participan de diagnóstico. 1.3 porcentaje de directivo que participan en el análisis y reflexión de resultados	Diagnóstico aplicado 100% 90% directivos participan del diagnóstico 90% directivos participan del análisis y reflexión de resultados.			Director UTP Director UTP Director UTP

Estrategia 2 Implementación de acciones para retroalimentar la gestión curricular docente	2.1. realización de taller mensual “retroalimentación de las prácticas pedagógicas”	2.1 Porcentaje de directivos y asistentes a Taller mensual “retroalimentación de las prácticas pedagógicas”	50% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	70% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	90% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	Director UTP Docentes
	2.2. ejecutar directivo y UTP las acciones destinadas en el acompañamiento al aula con lo aprendido en el taller	2.2. Porcentaje de directivo y UTP que aplican las acciones destinadas en el acompañamiento al aula.	50% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	70% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	90% de directivos aplican acciones de retroalimentación a gestión curricular del profesor	Director UTP Docentes

<p>Estrategia 3</p> <p>3. evaluación de la implementación</p>	<p>3 evaluar las acciones propuestas con los participantes y re planificar</p>	<p>3 porcentaje de directivos que retroalimentaron a los docentes luego del acompañamiento al aula</p>	<p>50% de directivos retroalimentaron a los docentes luego del acompañamiento al aula</p>	<p>70% de directivos retroalimentaron a los docentes luego del acompañamiento al aula</p>	<p>90% de directivos retroalimentaron a los docentes luego del acompañamiento al aula</p>	<p>Director UTP</p>
--	--	--	---	---	---	---------------------

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Actualmente las unidades educativas, requieren de nuevos estilos de Dirección en sus roles asociados a un liderazgo pedagógico, que se enmarca con los requerimientos de la sociedad actual. Es por ello, que cimentar esta nueva figura directiva se hace crucial y urgente, sobre todo para asegurar mejores aprendizajes para los estudiantes aún más en contextos de vulnerabilidad.

A raíz de lo anterior, nuestro país ha transitado lentamente en esta temática con la creación de Marco de la Buena Dirección (2005) y el Nuevo Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Pedagógico (2015), los cuales constituyen un intento por entregar herramientas a los Directores y equipos directivo, redefiniendo muchas veces sus funciones, responsabilidades y obligando a exhibir competencias en esta materia, las cuales no siempre son observables, surge la pregunta ¿qué se entiende por competencias? La OCDE (2005) la define como *“la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”*. En tanto, Uribe (2010) plantea que se trata *“de una capacidad que tiene el potencial de traducirse en una acción, y que incluye distintos niveles que es indispensable distinguir: un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental) y un saber ser (actitudinal)”*, solo a partir de la definición se observa lo complejo y errado que resulta accionar cuando hay falencias graves en competencias directivas, esto vendría a explicar el porqué de los resultados de investigaciones que hablan sobre la falta de competencias de los Directores de escuela, que con precaria planificación trabajan, improvisando acciones que difícilmente son monitoreadas y evaluadas.

El Marco para la Buena Dirección en el ámbito de Gestión Curricular (2005) nos enuncia:

“En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las

estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum” (p.11)

En tanto, el Nuevo Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Pedagógico (2015) instrumento orientador que define dominios, criterios y prácticas del nuevo rol directivo en los procesos de enseñanza aprendizaje enuncia:

“Los directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje” (PP. 15).

Sin embargo, aun cuando existe una legislación al respecto, esto no ha significado que los Directores movilicen efectivamente competencias, por ende, resulta importante que mejoren en competencias para revitalizar los liderazgos, dándoles una orientación principalmente a lo pedagógico con énfasis en la gestión del currículum, es decir, propender a una profesionalización directiva.

Por otro lado, las investigaciones sobre el tema, también nos señalan la relación entre liderazgo pedagógico y resultados de aprendizaje, pero ello significa contar con equipos directivos con liderazgo y competencias técnicas y humanas que permitan instalar y promover la mejora dentro de sus escuelas. Dichas competencias se encuentran declaradas en el diseño y elaboración del mapa de desarrollo profesional de los Directores en el marco de la Gestión y Dirección Escolar en Chile que realizó Fundación Chile (2006).

a. Competencias Funcionales b. Competencias Conductuales

a. Competencia Funcional: es el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

b. Competencia Conductual: es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales. Ej: Orientación a la Calidad, Trabajo en equipo. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles. Las Competencias Conductuales seleccionadas son aquellas que se requieren

para poder llevar adelante la estrategia de la organización y por tanto son transversales.”(p 9). Resulta claro señalar, que las competencias aquí definidas están enfocadas a fortalecer y enriquecer habilidades, destrezas, actitudes y valores personales e interpersonales que tiendan a potenciar las relaciones sociales, desafíos complejos para quien debe liderar los procesos educativos.

A raíz de las exigencias del actual escenario de los directores, se requiere urgentemente asegurar los procesos enseñanza-aprendizaje las escuelas, para lo cual es necesario y es el tema de la propuesta de optimización de la gestión de liderazgo de la gestión escolar, el que se apropien de herramientas de la gestión del currículum en pos de garantizar mejoras en los aprendizajes de los alumnos.

Lo anterior nos plantea un fin al que debemos llegar: la calidad educativa. Investigaciones nacionales han concluido que las escuelas contextos vulnerables, han logrado resultados cuando su líder pedagógico acciona con foco en lo pedagógico. La investigación de Eyzaguirre y Fontaine (2008) es clara:

“Lo que se ve en estas escuelas es un equipo conformado por el sostenedor y la directiva de la escuela, cuya acción se enfoca a los resultados de aprendizaje, en una lógica de superación permanente y de búsqueda de la excelencia(...) Para asegurar el logro de las metas este equipo ha puesto en marcha un conjunto amplio de prácticas de gestión y acciones pedagógicas(...) Lo que diferencia a las escuelas de Simce alto es que han incorporado todas estas medidas a la vez, en un sistema que se mantiene en el tiempo y que considera cuidadosamente los detalles, lo que implica por parte de los directivos gran dedicación y un fuerte ritmo de trabajo.”(302).

En conclusión, en los procesos educativos se evidencia la preocupación por la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, visualizado claramente una correlación entre liderazgo y resultados obtenidos.

Sin embargo, en general en los establecimientos educativos pareciera que existiese poca reflexión de sus directores al momentos de analizar sus resultados de aprendizajes, por ello, se plantea la necesidad de fortalecer en competencia de gestión curricular para optimizar los procesos enseñanza-aprendizaje en el aula, por considerar que este aspecto es uno de los cimientos fundamentales que debe tener el nuevo Director de escuela, puesto que ellos son quienes deben orientar, liderar, gestionar, promover lineamientos educativos institucionales

que propicien el aprendizaje de todos los alumnos. Es tan importante el papel que ejerce el líder pedagógico y su influencia en el desempeño de la institución escolar. Para Uribe (2007) por ejemplo, el rol de los directivos es clave en crear condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar, nos señala: *“El liderazgo directivo es la segunda variable después de la “clase”, entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles”* (Manzano et al., en Uribe, 2007, p. 149).

Otras investigaciones a nivel internacional también coinciden en la impronta que reviste el liderazgo pedagógico del Director en la mejora de los aprendizajes de la escuela, al respecto Robinson, Hohepa, y Lloid,(2009) en Bolívar agregan:

“los efectos de determinados modos de ejercicio de liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora.”

Bolívar (2009) señala que el liderazgo pedagógico del nuevo rol del Director afecta de manera indirecta en los resultados de aprendizaje de los alumnos y puede hacer la diferencia en escuelas de alta vulnerabilidad social: *“su efecto sería especialmente significativo en aquellos establecimientos que se encuentran en situación de mayor desventaja, mientras que, por el contrario, un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en su calidad* (Weinstein, 2009).

En suma, más allá de las distintas concepciones, la importancia del liderazgo pedagógico del Director y su profesionalismo explicitado en competencias en gestión del currículum, es clave para mejorar los aprendizajes de las escuelas, tarea para la cual los Directores no están siempre preparados para liderar, sobre todo en lo pedagógico, en ese sentido los directores tienen mucho que hacer, ya que desde la Dirección escolar deben impregnar a todo el colectivo docente de potenciar una educación de calidad, expresada en asegurar la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, teniendo conciencia que aquello implica un largo camino que en principio obliga a erradicar en el Director su gestión burocrática y a propiciar una apertura a mayores niveles de vinculación con lo que pasa en el aula, para ello ser competente en gestión curricular es fundamental, puesto que ha de transformarse en el eje central de la innovación y de impulsar un mejoramiento en la escuela.

Mejoramiento urgente, que se enmarca en una legislación que poco a poco le obliga al Director a hacerse cargo de un nuevo rol de liderazgo y a hacerse responsable de los

resultados de la escuela. Así por ejemplo, la Ley General de Educación N° 20370(2009), en su artículo 10, letra e señala:

Los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente, promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen.”

Lo anterior evidencia un nuevo escenario para el Director, el cual imbuido de nuevas atribuciones y responsabilidades dadas desde la legalidad, lo obliga a desempeñar un nuevo perfil profesional, sobre todo en garantizar la calidad de los establecimientos educacionales, en esta línea cabe señalar a Weinstein y Muñoz (2012) para reafirmar lo anteriormente señalado: *“en el último lustro se ha promulgado una legislación que les brinda gran importancia y redefine su función, al mismo tiempo que los responsabiliza por los resultados que alcanza la escuela”*

A lo citado podemos agregar Ley de la calidad y equidad de la Educación N° 20501 (2011), en un espíritu reformista asigna variadas atribuciones a los directores y también más exigencias, expresadas en los resultados que exhiban las comunidades escolares *“Es sabida la importancia que tiene el director en mejorar los resultados de sus alumnos. Es por ello que parte importante del proyecto de ley introduce tres líneas de acción en cuanto a directores: mejorar la selección directiva, dar más herramientas para que ejerzan su liderazgo y aumentar sus remuneraciones de modo de atraer a mejores postulantes y remunerarlos de acuerdo a la fundamental labor que cumplen.*

Todo lo cual viene a señalar que el fortalecimiento de la gestión directiva para mejorar los aprendizajes escolares, se constituye en un tema que por su trascendencia es necesario colocar atención, si bien la legislación vigente, viene a denunciar que las buenas prácticas directivas no pasan con enunciar un nuevo rol de liderazgo pedagógico, es necesario capacitar para que trascienda al colectivo docente en formación en competencias que vendrán a favorecer procesos pedagógicos en favor del aprendizaje de los estudiantes y de la calidad de la educación por consiguiente.

No cabe duda, que la gestión escolar demanda de un despliegue de habilidades, actitudes y valores tendientes a poner en evidencia los desempeños del Director, el cual debe mostrar competencias en liderazgo pedagógico para asentar procesos de mejora en las unidades educativas.

A partir de la revisión bibliográfica de distintas investigaciones, se pretende demostrar la importancia del liderazgo pedagógico del Director en la gestión del currículum en el contexto educativo, clave para los procesos de enseñanza- aprendizaje, los estudios e investigaciones que se han analizado con antelación a la Propuesta de optimización han permitido orientar y sustentar la Propuesta para su implementación.

Esta Propuesta permitirá fortalecer los procesos pedagógicos del Director, Jefe UTP y docentes para mejorar su gestión en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Cabe señalar, en la unidad educativa en que se presentará la propuesta, la necesidad en institucionalizar acciones pedagógicas que apunta a que los participantes desarrollen las herramientas que demanda el currículum vigente y que asuman que en sus roles son los responsables de liderar la gestión curricular para asegurar aprendizajes de calidad en los alumnos.

Ahora bien, la propuesta de mejora está diseñada para que los participantes se vinculen de las actividades en base a una metodología activa, donde se incluye estrategias de reflexión para lograr impetrar en sus líderes la apertura del cambio, de tal manera que la escuela sea afectada, adaptándose al mejoramiento continuo.

En concordancia con lo anterior que reafirma el rol fundamental de Director en el cambio y fortalezas de la educación a partir de un Liderazgo preocupado de lo Pedagógico, es interesante citar a Murillo:

“Las cuestiones pedagógico/educativas son las más importantes en la escuela, y el directo o directora no puede desentenderse de esta cuestión. Si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha marcado, para que contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las cuestiones pedagógicas son fundamentales, y el directivo también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen. Con todo ello, resumimos, para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de

liderazgo, quién y cómo se asume” (2006), interesante desafío será lograr que con la Propuesta de optimización de la gestión pedagógica que incluye la capacitación a través de Módulos, lograr levantar aunque sea un incipiente liderazgo en el Director en base a competencias técnicas.

En síntesis dicha propuesta surge como resultado de la investigación diagnóstica cualitativa, descriptiva, donde se puede establecer y concluir que claramente el Director y su equipo de UTP carece del conocimiento pedagógico en el ámbito de la gestión del currículum, la investigación arrojó que no existen acciones articuladas de Dirección ni de UTP hacia el aseguramiento de prácticas enseñanza aprendizaje que sean coherentes con el currículum. La praxis directiva y también la del docente se basa en entregar lo requerido (diseño de aula) en el tiempo estimado, no hay exigencia mayor, ni un auténtico análisis sobre si el currículum en el aula se cumple pues no están instaladas la práctica de acompañamiento al aula, las articulaciones del currículum con la enseñanza y la evaluación se cimienta en la confianza de lo que el profesor declara en su plan anual, el cumplimiento de la entrega de las planificaciones es suficiente para asegurar coherencia curricular. Por todas las falencias enunciadas, dicha propuesta también permitirá generar en el Director y los profesores un proceso de autodesarrollo, mediante la reflexión y actualización que caracteriza la didáctica de los talleres de capacitación, considerando que todos ellos tendrán la posibilidad a renovar su praxis pedagógica, impactando en el logro de resultados mejores de aprendizaje, que en gran medida representan la calidad profesional de los docentes y el liderazgo pedagógico de quien dirige.

2.4. PROPUESTA DE OPTIMIZACION

2.4.1. Descripción de la estrategia y plan general de trabajo

La Reforma Educacional en marcha impulsa garantizar la calidad de la educación, por lo cual las comunidades educativas deben transitar a mejorar sus aprendizajes de manera sostenida, brindando igualdad de oportunidades en el contexto de crear una sociedad más democrática.

Uno de los desafíos que nos plantea la sociedad es la promoción de una gestión institucional y pedagógica de equipos directivos que accionen con liderazgo, puesto que las mediciones en pruebas estandarizadas como SIMCE y PSU evidencian que no se ha podido mantener la mejora de los aprendizajes como una acción continua en el tiempo y ello, es el resultado de la falta de Liderazgo pedagógico del Director, el cual no siempre posee las competencias requeridas en lo concerniente a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, debido a ello es que el Ministerio de Educación ha promovido acciones para direccionar este nuevo rol con la creación del NMBDLP (2015).

En esta sentido, existe consenso en señalar: *“El liderazgo directivo es la segunda variable después de la clase entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles”* (Manzano et al., en Uribe, 2007, p 149).

A este respecto, cabe mencionar la importancia de develar competencias de los directores y equipos directivos asociadas a un liderazgo pedagógico efectivo, ello implica, asegurar acciones desde Dirección que significan monitorear la implementación del currículum en coherencia con las prácticas de enseñanza y evaluación, garantizar una gestión pedagógica tendiente al logro de aprendizajes de todos los alumnos, como también evaluar y retroalimentar positivamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, tarea bastante compleja que demanda líderes competentes en las escuelas.

Por otro lado, los estudios revelan respecto a la importancia del liderazgo pedagógico del Director en cuanto a su efectividad, el destacarse por “generar altas expectativas para los docentes y alumnos”(Hallinger y Heck,1998;Waters et al.; 2005,Leithwood et al., 2006; Robinson,2007;Bolivar,2009;Anderson, 2011), lo cual se traduce en escuelas con buenos resultados. Lo anterior, viene a corroborar que para liderar una institución escolar de manera efectiva es necesario que las prácticas directivas respondan a las demandas del NMBDLP

(2015) en relación a gestión del currículum de manera de garantizar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. Robinson, Hopeda y Lloyd (2009) citado por Bolívar nos señalan:

“los efectos de determinados modos de ejercicio de liderazgo son aún mayores en escuelas en contextos de vulnerabilidad y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede decidir decididamente a incrementar sus índices de mejora”.

2.4.1.2. Metodología de la Optimización

El objetivo general de la propuesta de investigación es “Mejorar la eficiencia del liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión curricular”, para lograr lo anterior, se debe trabajar en tres objetivos específicos los cuales concatenados entre sí tributarán a mejorar la gestión pedagógica del Director y equipo directivo que señala el Marco de la Buena Dirección (2005). Cada acción parte del diagnóstico de la situación existente, luego su reflexión, diseño de un plan de acción que contiene capacitaciones a través de módulos donde los actores involucrados para la gestión curricular son el Director y la jefa de UTP, en tanto, la retroalimentación del Director a la gestión pedagógica docente y el rediseño de lineamientos pedagógicos institucionales deben ser abordados por toda la comunidad educativa, puesto que apunta a comprometer además a los docentes en el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

Como acciones específicas, está considera elaborar un instrumento de autoevaluación para ser aplicado al Director, equipo de UTP y profesores , el cual permitirá evidenciar el conocimiento que poseen sobre la normativa vigente en el área intervenida, posterior a ello diseñar e implementar módulos a través de talleres en que se promoverá el análisis y la reflexión sobre las implicancias de asegurar una gestión adecuada del currículum vigente, en línea con lo anterior ,se realizará monitoreo del plan de intervención para asegurar que los actores involucrados integren en su gestión las prácticas desarrolladas en los módulos y finalmente, evaluar el impacto del plan mediante la elaboración, aplicación, tabulación y reporte de encuesta de percepción, la cual será aplicada a un número representativo de los diferentes estamentos involucrados.

2.4.2. Plan de actividades a desarrollar

2.4.2.1 Plan de acción para los objetivos específicos:

Objetivo Específico	Nombre de actividad/es	Descripción acciones
<p>1. Capacitar al Director y equipo directivo en gestión curricular para liderar los procesos de enseñanza aprendizajes que implementan los docentes en aula (Módulo 1)</p>	<p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1</p> <p>1.1 Aplicación de diagnóstico sobre sobre Gestión curricular.</p> <p>1.2 Reflexión con los participantes sobre los resultados aportados.</p> <p>1.3 Cronograma de actividades sobre talleres de capacitación</p> <p>1.4. Ejecución de talleres semanales a directivos en el ámbito de los cambios curriculares y normativas vigentes. (Modulo 1)</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2</p> <p>1.5. Ejecución de talleres semanales sobre los elementos esenciales del MBD y del MBE en la gestión del currículum.</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3</p> <p>1.6 Reflexión sobre los resultados</p>	<p>Consiste principalmente en que el Director, UTP y docentes se reúnan con el propósito de analizar los resultados que aportó la investigación diagnóstica en gestión curricular. Luego elaboran un cronograma (Carta Gantt) que permitirá capacitar a estos estamentos en Gestión curricular, en esta acción se pretende que se apropien de la normativa vigente en gestión del currículum, principalmente a partir de los criterios y descriptores de los marcos regulatorios. El objetivo es lograr que los actores involucrados reflexionen sobre cómo han desarrollado la gestión del currículum en la unidad educativa.</p>

	con los participantes a partir de Taller de retroalimentación de la gestión curricular.	
2.Rediseñar lineamientos pedagógicos institucionales para el Director, equipo directivo y docentes desde el Marco de la Buena Enseñanza en la articulación efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje (Módulo 2)	<p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1</p> <p>3.1. Diagnóstico de los lineamientos pedagógicos existentes.</p> <p>3.2. Reflexión y análisis de resultados de diagnóstico</p> <p>3.3.Rediseño de lineamientos pedagógicos para articular los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2</p> <p>3.4.Planificación e implementación de lineamientos pedagógicos: -Dirección y UTP :(Gestión curricular .monitoreo y retroalimentación). -Profesor(a): Articulación de la enseñanza con la evaluación</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3</p> <p>3.5. Realización de taller de evaluación de lineamientos institucionales y su influencia en</p>	<p>Se inicia aplicando un diagnóstico a Dirección, UTP y docentes sobre las líneas de acción pedagógica curricular que aplica el establecimiento educacional para asegurar los procesos de aprendizaje.</p> <p>Analizan los resultados para levantar una capacitación en etapas planificadas que se implementaran en acciones (se estructura en Carta Gantt) que apunta a que Director y UTP y docentes se apropien de las herramientas necesarias que proponen el Marco de la Buena Enseñanza, en su criterio A,B y C para contribuir al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.</p>

	los procesos de enseñanza aprendizaje(Módulo 2)	
3 Capacitar al Director y equipo directivo en prácticas de retroalimentación para potenciar la participación de los docentes (Módulo 3)	<p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1</p> <p>2.1. Diagnóstico de retroalimentación a los docentes desde la Dirección existente en la comunidad educativa.</p> <p>2.2. análisis y reflexión de resultados</p> <p>2.3. diseñar un plan de capacitación e instrumentos de evaluación de prácticas de retroalimentación para Director y Jefe de UTP</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2</p> <p>2.4. realización de taller mensual “retroalimentación de las prácticas pedagógicas”(Módulo 3)</p> <p>2.5. Implementación de la acción por parte del Director y UTP en el acompañamiento al aula con lo aprendido en el taller</p> <p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3</p> <p>2.6 evaluar las acciones propuestas con los participantes y re planificar.</p>	<p>Dirección y UTP se reúnen para analizar diagnóstico sobre la forma en que se retroalimenta a los profesores a partir de sus prácticas, diseñan un plan de acción estructurado en talleres dirigidos a estos estamentos donde deben implementar luego en el acompañamiento al aula, finalmente se evalúan las acciones propuesta a partir de encuestas de satisfacción aplicadas a los docentes sobre aporte de la retroalimentación directiva a su gestión.</p>

2.4.2.2. Cronograma

Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Actividades										
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1										
1.1 Aplicación de diagnóstico sobre conocimiento de normativa curricular vigente.	x									
1.2 Reflexión con los participantes sobre los resultados aportados.		x								
1.3 Cronograma de actividades de talleres de capacitación		x								
1.4. Ejecución de talleres semanales a directivos en el ámbito de cambios curriculares y normativas legales.			x							

ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2 1.5. ejecución de talleres semanales sobre los elementos esenciales del MBD y MBE en la gestión del currículum.				x						
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3 1.6 Reflexión sobre los resultados con los participantes				x						
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1 2.1. Diagnóstico de los lineamientos pedagógicos existentes.					x					
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2 2.2. Reflexión y análisis de resultados de diagnóstico						x				
2.3 Rediseño de lineamientos pedagógicos para articular los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula						x				
2.4 .Planificación e implementación de						x				

lineamientos pedagógicos: -Dirección y UTP :(Gestión curricular .monitoreo y retroalimentación). -Profesor(a): Articulación de la enseñanza con la evaluación										
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3 2.5. Realización de taller de evaluación de lineamientos institucionales y su influencia en los procesos de enseñanza aprendizaje						x				
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 1 3.1.Diagnóstico de retroalimentación a los docentes desde la dirección existente en la comunidad educativa.								x		
3.2. Análisis y reflexión de resultados								x		
3.3. Diseñar un plan de capacitación e									x	

instrumentos de evaluación de prácticas de retroalimentación para Director y Jefe de UTP										
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 2 3.4. Realización de taller mensual “retroalimentación de las prácticas pedagógicas”									x	
3.5. Ejecutar directivo y UTP las acciones destinadas en el acompañamiento al aula con lo aprendido en el taller										x
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA 3 3.6. Evaluación de las acciones propuestas de los participantes y re planificación										x

2.4.2.3. Plan de actividades a implementar: Módulos

El objetivo general planteado es “Mejorar la eficiencia del Liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la Gestión curricular”, debido a los requerimientos del Nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Pedagógico NMBDLP(2005) y los Estándares indicativos de Desempeño(EID) delineados por la Agencia de Calidad de la Educación, para lo cual se implementará un Plan de Intervención el que se llevará a efecto por medio de una capacitación al director, UTP y profesores que considera el desarrollo de tres módulos estructurados en base a las siguientes temáticas y en concordancia a los tres objetivos específicos planteados para la Propuesta de Optimización.

Módulo 1: Liderazgo pedagógico del Director (Objetivo Específico 1)

Módulo 2: La Praxis pedagógica en el aula (Objetivo Específico 2)

Módulo 3 La evaluación de la docencia (Objetivo Específico 3)

La implementación de los módulos aportará en la instalación de acciones y prácticas que deberán intencionar el Director y equipo directivo para asegurar los procesos de enseñanza aprendizaje. Para la construcción de dichos módulos se procederá a revisar la normativa vigente: MBE (2004), MBD(2005) instructivos y orientaciones de la agencia de calidad: estándares indicativos de desempeño, además la bibliografía pertinente sobre modelos de prácticas exitosas de gestión pedagógica por parte del Director y equipo directivo.

Objetivos específicos de la descripción general de los módulos:

Primero, analizar los requerimientos e implicancias de la normativa curricular vigente sobre gestión pedagógica para incorporar dichos descriptores en los Módulos en pos de fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico del Director y jefe de UTP:

Segundo, analizar orientación de MBE y MBD sobre Gestión curricular del Director y bibliografía pertinente que permita formar una base teórica para la elaboración de los tres módulos.

Descripción general de los Módulos de Intervención

Módulo 1: “Liderazgo Pedagógico del Director”

Objetivo general: comprender el ámbito del liderazgo pedagógico de la Gestión curricular del Marco de la Buena Dirección y del Marco de la Buena Enseñanza, para fortalecer la gestión directiva en la supervisión y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

Objetivo específicos:

-Analizar documentos oficiales (Marco de la Buena Dirección y del Marco de la Buena Enseñanza) para establecer objetivos claros sobre la cobertura curricular y la coherencia de los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

-Mejorar las competencias técnicas del Director y Equipo Unidad Técnico pedagógica entregando herramientas para el desarrollo de la gestión curricular.

Población objetivo: Director y Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

Estrategia didáctica:

El módulo “Liderazgo Pedagógico del Director” se desarrollará en cuatro talleres donde el trabajo versará sobre el análisis de la documentación atinente al currículum escolar y así mejorar las competencias técnicas en el liderazgo Pedagógico del Director y de la Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.

Contenidos:

Ley General de Educación N° 20370

Marco de la Buena Enseñanza (2005)

Marco de la Buena Dirección (2005)

2.4.2.3.1. Planificación curricular del módulo 1

UNIDADES	TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	clases	tiempo
ámbito del Liderazgo	1. Política educacional vigente	Ley General de educación N° 20370	-Exposición del relator con ronda de preguntas -revisión documentos -reflexión grupal	1	2 horas cronológicas
ámbito del Liderazgo	Ajustes y cambios curriculares	-Bases curriculares (2009) -Adaptaciones	-lectura y análisis de documentos -retroalimentación -evaluación y cierre	2	2 horas cronológicas
ámbito gestión del Currículum	Marco de la Buena Dirección (2004)	Criterio Gestión del Currículum: referido al aprendizaje de los alumnos para lo cual el Director(a) debe evidenciar en su práctica competencias referidas en asegurar el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula.	-Trabajo práctico - Reflexión -Exposición de resultados	3	2 horas cronológicas

ámbito gestión del Currícul um	Marco de la Buena Enseñanza	Gestión del Currículum	Encuesta -Reflexión -Exposición de resultados	4	2 horas cronol ógicas
--	-----------------------------------	---------------------------	--	---	--------------------------------

Evaluación: se realiza una puesta en común a partir de una discusión problemática.
Retroalimentación del taller por parte del relator.

Módulo 2: “La praxis pedagógica en el aula”

Objetivo General: Reflexionar sobre la gestión curricular del establecimiento educacional enfocándose en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula en lo concerniente a la enseñanza y la evaluación

Objetivos específicos:

- analizar críticamente la praxis pedagógica del establecimiento educacional.
- diseñar planificaciones de clases coherente con el Marco Curricular vigente.
- diseñar instrumentos de evaluación coherentes y confiables que permitan asegurar aprendizajes en los alumnos.
- incorporar estrategias de enseñanza aprendizaje.

Población objetivo: Director, Unidad Técnico Pedagógica y profesores de aula.

Estrategia didáctica:

El Módulo: “La praxis pedagógica en el aula” se desarrollará en tres talleres donde se entregará una visión general de los criterios y descriptores del Marco de la Buena Enseñanza con el fin de enfocarse en el análisis de este Documento oficial para generar planificaciones de clases que sean coherentes con los requerimientos del Marco curricular vigente y que exhiban articulación entre la enseñanza y lo que se evaluará posteriormente a través de instrumentos. Se pretende que lo anterior sea consensuado por todos los actores beneficiarios de los talleres puesto que el objetivo central es fortalecer las competencias requeridas de los docentes y directivos para asegurar los procesos de enseñanza aprendizaje en los alumnos.

Contenidos

- Marco de la Buena Enseñanza
- Marco curricular vigente: Objetivos de Aprendizaje.
- Programa Estudio según sectores de aprendizaje.
- Estrategia de enseñanza.
- Estrategia de evaluación.

2.4.2.3.2. Planificación curricular del módulo 2

Unidades	Temas	Contenidos	actividades	clase	tiempo
área curricular	-Marco de la Buena Enseñanza: criterio A “Preparación de la Enseñanza”	Implica que el docente debe dominar los contenidos de la disciplina, conocer las características de los alumnos y la capacidad de organizar los contenidos de acuerdo al Marco curricular.	-análisis de contenido de video. -reflexión trabajo grupal -autoevaluación.	1	2 horas
área curricular	-Marco de la Buena Enseñanza: criterio B “Un ambiente propicio para el aprendizaje	Implica la capacidad docente de generar un clima de confianza y tener altas expectativas de los alumnos. Además implica la capacidad de mantener normas de convivencia en el aula que permitan un ambiente	-retroalimentación -socialización de experiencias a partir de trabajo grupal de análisis	2	2 horas

		organizado del trabajo.			
área curricular	-Marco de la Buena Enseñanza: criterio C "Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes"	Evidencia la capacidad del docente de establecer estrategias de enseñanza coherentes con los objetivos de aprendizaje, como también la capacidad de promover en los alumnos el desarrollo del pensamiento,	-revisión de documento -análisis trabajo grupal -autoevaluación	3	2 horas

Evaluación:

Se aplicará un test individual al final de cada Módulo para luego analizar y retroalimentar en una puesta común con todos los participantes del taller.

Módulo 3: "La evaluación de la Docencia"

Objetivo: Diseñar e implementar pautas de acompañamiento al aula desde los criterios y descriptores del Marco de la Buena Enseñanza con el fin de retroalimentar la praxis pedagógica del profesor de aula.

Objetivos específicos:

-Fortalecer las prácticas pedagógicas de los profesores a través de acciones del Liderazgo Pedagógico del Director y del Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.

Población objetivo:

Director, jefe Unidad Técnico Pedagógica y docentes de aula.

Estrategia didáctica: El Módulo: "La evaluación de la docencia" se desarrollará en cuatro talleres donde se entregará una visión general de los criterios y descriptores del Marco de la Buena Enseñanza con el fin de enfocarse en el análisis de este documento oficial para generar una Pauta de Acompañamiento al aula, consensuada por todos los actores beneficiarios de los talleres, el objetivo central es fortalecer las competencias requeridas para asegurar los procesos de enseñanza aprendizaje en los alumnos.

Contenidos:

- Marco de la Buena Enseñanza
- Marco curricular vigente: Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios.
- Programa Estudio según sectores de aprendizaje.
- Estrategia de enseñanza.
- Estrategia de evaluación.

2.4.2.3.3. Planificación curricular del módulo 3

unidades	Temas	Contenidos	actividades	clase	tiempo
ámbito gestión curricular- Liderazgo pedagógico	Características de los procesos de monitoreo y reflexión	-Proceso de observación -Tipos de observación -Retroalimentación	Dinámica lluvia de ideas. trabajo grupal reflexión puesta en común	1	2 horas
ámbito gestión curricular- liderazgo pedagógico	Estrategias y técnicas de monitoreo y retroalimentación	-Proceso y técnicas de observación	-Análisis de documentos Reflexión	2	2 horas
ámbito gestión curricular- liderazgo pedagógico	Estrategias y técnicas de monitoreo y retroalimentación	-análisis y preguntas de observación	. - estudios de casos -autoevaluación	3	2 horas
ámbito gestión curricular- liderazgo pedagógico	Elaboración de Pautas de retroalimentación docente. Evaluación final de la capacitación	-Técnicas de retroalimentación. -Técnicas de Monitoreo. -Evaluación y cierre.	-Análisis de casos. -Elaboración de Pautas de retroalimentación. -Encuesta de satisfacción	4	2 horas

Evaluación:

Se realizará una co-evaluación donde cada integrante que participa del taller destaque el aporte del otro en relación a la construcción de los descriptores de la pauta de acompañamiento al aula, argumentando el aporte de la propuesta.

Recursos

Para llevar a cabo la propuesta de intervención, se han considerado los recursos disponibles:

Espacio físico: la unidad educativa posee una sala audiovisual de 8x 10 mts, equipada para la realización de los Módulos de capacitación, se agrega a lo anterior, un laboratorio de computación implementado con 40 computadores.

Recurso humano: se cuenta con la presencia del Director, Jefe de la Unidad Técnico pedagógica y 38 docentes de aula.

Recursos que se necesitan para llevar a cabo el Proyecto de intervención:

Material de oficina: 15 resmas tamaño carta u oficio, 1 fotocopidora, 15 plumones de pizarra color negro, corchetera, clips, carpetas, archivadores, computador.

Recursos financieros: los costos financieros serán adjudicados al presupuesto del Plan de Mejoramiento Educativo SEP

Redes de apoyo externo: Universidad del Bío Bío a través del Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, se espera orientación en la elaboración y ejecución de los Módulos.

Costos: se incluye aquí la adquisición de Recursos que no están en la Institución Educativa.

Costos	Cantidad	Descripción del producto	Valor anual (aproximado)
recursos oficina	01	corchetera	\$ 5000
	10	resmas (carta u oficio)	\$ 50000
	01	fotocopidora e insumos	\$ 150000
	30	plumones	\$ 30000
	01	notebook	\$ 350000
otros costos		coffee break	\$ 50000
Total costo aproximado del Programa (1 año)			\$650000

2.4.3. Plan de evaluación

2.4.3.1 Propósitos de la Evaluación del Proyecto

La evaluación de la Propuesta de optimización “Desarrollando liderazgo pedagógico del Director y Equipo Directivo en la Gestión Curricular del aula” está diseñado para ser evaluado durante su ejecución y en su impacto, puesto que la información obtenida en ambas instancias permitirá verificar el logro de metas, su objetivo además es ser una herramienta para acompañar a los actores involucrados en el análisis y reflexión basado en la evidencia que entregará la evaluación del proyecto, permitiendo intencionar prácticas profesionales desde el Director hasta el docente en lo concerniente a gestión curricular .

Según nos señala F Castro (2009) se entenderá la evaluación como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se derivan criterios útiles para la toma de decisiones.

Los propósitos entonces de la evaluación del proyecto estarán dados por evaluar la gestión de la evaluación mediante la observación y verificación de la ejecución del proyecto propiamente tal a través de la recopilación de datos que entrega resultados en la medida que las acciones diseñadas en el Plan de Intervención son realizadas y cumplen con la planificación.

Por otro lado, la evaluación del logro de los objetivos estará dada en determinar en qué medida la pertinencia, eficacia e impacto de las estrategias diseñadas tanto en el objetivo general como en los objetivos específicos del Proyecto han permitido instalar en la Unidad Educativa los cambios planificados.

2.4.3.2. Fases y/o áreas evaluadas, a partir de la definición de criterios y estrategias para evaluar la propuesta expresada en el proyecto

El Plan de evaluación de la Propuesta de Intervención “Desarrollando liderazgo pedagógico del Director y Equipo Directivo en la Gestión Curricular del aula” obliga a evaluar el desarrollo de ésta en tres momentos:

1. instalación
2. ejecución
3. consolidación.

Tomando la fundamentación de Castillo (2003) que señala que la evaluación forma parte del Diseño y nos indica los momentos de la evaluación con sus dimensiones respectivas queda expresado de la siguiente manera:

PLAN DE EVALUACIÓN				
Momento de la Evaluación	Dimensiones	Objeto de la Evaluación	Informantes claves	Instrumentos.
Instalación	a.- Antecedentes y contexto para la evaluación de la propuesta	- Objetivos de la propuesta de intervención -inconvenientes de la propuesta.	Director y equipo directivo.	Entrevista
	b.- pertinencia de la propuesta	-Viabilidad y factibilidad - Temas que se abordarán en el proyecto.	Equipo capacitador.	Cuestionario
	c. contextualización de la propuesta	- Respuesta a las necesidades detectadas. -priorización	Director y equipo directivo	Entrevista
Ejecución	a. Seguimiento	a. Las actividades contribuyen al objetivo. b.- El Tiempo y recursos son los necesarios. c.- Amplio conocimiento y	Director, equipo directivo y docentes de aula.	Encuesta.

		<p>desempeño del equipo capacitador.</p> <p>d.- Estrategias utilizadas son coherentes y pertinentes.</p> <p>e.- Participación del director , equipo directivo y docentes</p>		
Consolidación	continuidad	<p>acciones: decisiones, mejoras y seguimiento.</p>	<p>Director y equipo directivo .</p>	<p>Entrevista. encuesta.</p>

2.4.3.3 .Procedimientos e instrumentos para evaluar la intervención

Los procedimientos están diseñados en dos partes, la primera con el logro del objetivo en general de la Propuesta de intervención: “mejorar la eficiencia del liderazgo Pedagógico del Director y Equipo Directivo en la Gestión Curricular“ por medio de una capacitación al Equipo Directivo y profesores que considere el desarrollo de módulos, es decir, con la implementación del proyecto de intervención se pretende mejorar las competencias en Gestión Curricular en los actores involucrados y por otra parte, institucionalizar un Liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión pedagógica del aula, de esta forma, la focalización de problemas detectada en la etapa diagnóstica podría ser superada en la medida de determinar la efectividad del proyecto.

La segunda estructura, está específicamente abocada al logro de los objetivos y sus correspondientes estrategias, es decir, la evaluación del proceso del proyecto de Intervención, esto permitirá ir superando los nudos críticos que puede presentar la implementación de las actividades que propone el Plan. Lo anterior responde a la interrogante: ¿cómo se desarrolla el proyecto?

En síntesis los procedimientos de Evaluación son:

- a.- Evaluación de Resultados de la Propuesta de Intervención (objetivo general de la Propuesta)
- b.- Evaluación del Proceso de Intervención relacionado con los objetivos específicos de la Propuesta.

2.4.3.4. Instrumentos de recogida de información

La selección de instrumentos para la evaluación de la intervención estará dada por: entrevista semiestructura a aplicar a Dirección y Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento para monitorear las competencias del ámbito del liderazgo pedagógico en la gestión curricular según el Marco de la Buena Dirección y el Marco de la Buena Enseñanza.

El segundo instrumento a aplicar es también a Dirección, Unidad Técnico Pedagógica y profesores para monitorear el dominio de la praxis pedagógica al aula, es por ello que se aplicará un instrumento de planificación curricular.

El tercer instrumento está apuntado a realizar una Evaluación final de la propuesta, diseñada para el equipo directivo, la cual entregará una apreciación final respecto del cumplimiento de los objetivos y expectativas del Plan de intervención, como también del nivel de satisfacción en la entrega de herramientas de gestión curricular que propició la capacitación.

2.4.3.5. Encuesta de evaluación final de la Propuesta de Optimización

		SI	N O	N/O
ASPECTOS A EVALUAR	ASEVERACIONES			
ACCIONES PLANIFICADAS Y EJECUTADAS	1. Se realizaron todas las acciones en el tiempo planificado.			
	2 Hubo factores que facilitaron el desarrollo de las actividades			
	3 Hubo factores que dificultaron el desarrollo de las actividades			
	4 Fue en general un éxito el desarrollo de las actividades			
OBJETIVOS ALCANZADOS	1La capacitación entregó estrategias para liderar e cambio en la gestión del currículum			
	2 Se identificaron criterios para articular el PEI con la gestión pedagógica.			
	3 Se entregaron criterios para la elaboración de una pauta de observación, seguimiento y monitoreo al aula.			
	4 Se implementaron criterios para mejorar la retroalimentación a la práctica docente.			
PARTICIPACION DEL EQUIPO DIRECTIVO	1.Hubo comprensión de las temáticas abordadas			
	2. Existió disponibilidad para participar de la capacitación.			
	3 Existió satisfacción del equipo directivo con las temáticas desarrolladas en la capacitación			

2.4.4 Áreas o ámbitos de impacto del Proyecto para el establecimiento educacional

El área en que pretende impactar la propuesta de intervención es principalmente en el área de Liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo, gestión curricular y clima organizacional y de convivencia, las razones son principalmente porque la propuesta apunta a desarrollar la gestión pedagógica en el aula,

lo que implica que desde el Director se intenciones acciones que apunten a asegurar los procesos de enseñanza aprendizaje, ello significa coordinar, planificar, monitorear y evaluar a práctica de la gestión curricular que realiza el docente y toda la institución para tributar en los aprendizajes escolares.

Según lo anteriormente señalado, el proyecto tendrá un impacto en los siguientes ámbitos:

Liderazgo porque luego de la intervención, el Director estará impetrado de las competencias que demanda estar en dicha función en lo concerniente a la direccionalidad del Proyecto educativo Institucional en congruencia con las competencias que demanda una gestión curricular idónea.

En segundo lugar, el impacto es en la gestión curricular, dado porque el Director, la Unidad técnico pedagógica y también los docentes luego de la intervención conocerán los marcos curriculares de los diferentes niveles educativos que propone la normativa vigente, del mismo modo los actores involucrados estarán impetrados de la competencias referidas a la coherencia entre la enseñanza y la evaluación, estrategias didácticas, mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular en pos de resultados de aprendizajes significativos.

En tercer lugar, el ámbito es el clima organizacional y de convivencia puesto que los equipos de trabajo se relacionaran de manera organizada en el trabajo de competencias que establece el MBD y el MBE en la gestión del currículum en el aula. Así por ejemplo, el equipo de gestión desarrollara la reflexión y la retroalimentación de la praxis pedagógica de los docentes mediante el consenso.

En suma, la intervención apunta a instalar procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación por parte del equipo directivo para que la gestión del currículum replique en aprendizajes en la institución educativa.

2.4.4.1 Impacto del Proyecto y su evaluación en niveles

Nivel interno:

Sub nivel micro-curricular: a nivel de aula, el docente logra mejorar su práctica pedagógica en el ámbito de la trasposición didáctica, lo que además permitirá que todos los alumnos avance en aprendizajes significativos, contextualizados y pertinentes puesto que existirá una articulación real también con los profesores de integración.

Sub nivel meso: a nivel de colegio, los resultados en las pruebas institucionales que implementa la institución arrojan resultados en términos numéricos en números de aprobados y reprobados, entendido esto como aprendizaje según el diagnóstico. Con la intervención, directivos y docentes tendrían herramientas curriculares para generar acciones en conjunto que tiendan a evaluar las acciones pedagógicas.

Mejorará el clima dentro de la institución ,puesto que las acciones a implementar estarían consensuadas y apoyadas con pautas de evaluación como es el caso de las supervisiones al aula, además la capacitación permanente del equipo de gestión en prácticas de retroalimentación les entregaría herramientas que legitimarían su accionar desde los profesores del establecimiento.

Nivel externo: a nivel de otros establecimientos de la modalidad Técnico profesional, invitaría a adoptar la estrategia de gestionar el currículum en el aula mediante una capacitación que permita impetrar a directivos, unidad Técnico pedagógica y profesores de herramientas para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

El equipo de gestión difundiría el PIE, asegurando que se reconozca su proyecto por su organización participativa, su planificación reflexiva y su inclusión a la comunidad. El alza de los resultados en pruebas estandarizadas como SIMCE y PSU repercutirá en mejorar su estatus dentro de sus símiles en la comuna de Coronel.

2.4.4.2. Aporte del Proyecto de Optimización para el campo temático de Estudio

Luego de la implementación de la propuesta, los aportes del Proyecto están dados en la unidad educativa en sus resultados de aprendizaje, lo cual vendría a corroborar la necesidad de seleccionar, evaluar y formar de la forma más competente a Directores y docentes, también a partir de las evidencias constituiría un referente de modelo de gestión de calidad ya que el liderazgo del Director tendría una orientación hacia la obtención de resultados y por tanto, a la mejora continua y la eficacia escolar.

El cambio que se pretende con la optimización de la propuesta afectaría la dinámica educativa de la escuela, porque la conducción y gestión directiva institucional asumiría luego de la intervención, centralidad y relevancia, lo cual para el ámbito de la Gestión educacional vendría a reafirmar que la sustentabilidad de los proceso de cambio, en contextos de vulnerabilidad, es posible, pero para ello, se necesita de mecanismos sistemáticos de apoyo interno desde su Director y externos, como lo constituye un Plan de mejora de la institución escolar.

Desde su Director, vinculado al liderazgo que entregaría el desarrollo de la propuesta, apropiado de herramientas, tendrá las competencias para impulsar a todos sus integrantes a las metas institucionales, demostrando la capacidad de administrar el cambio. En la gestión del currículum, la propuesta es un aporte, porque corrobora la impronta que reviste el liderazgo del Director en establecer mecanismos para asegurar la implementación idónea del currículum y apuntar así a mejores resultados de aprendizaje.

2.5. VALIDACION DE LA PROPUESTA

2.5.1 Introducción

Esta propuesta fue diseñada a partir de los resultados que arrojó la Investigación diagnóstica realizada en la unidad de estudio, la cual evidenció falencias en la gestión del currículum por parte del Director y Jefe de UTP, lo que genera que los docentes no articulen la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación. Del mismo modo, tampoco se observan procedimientos ni prácticas de parte del Director y equipo directivo que apunten a asegurar que el currículum se implemente adecuadamente, como tampoco se generan estrategias comunes para lograr que el aprendizaje favorezca a todos los estudiantes. Finalmente, el acompañamiento en las prácticas de enseñanza que son entendidas como una actividad que tiene como objetivo mejorar la calidad educativa del proceso de enseñanza aprendizaje, además la evaluación y retroalimentación desde el Director, valorada como una instancia para tomar decisiones que favorezcan los desempeños de los profesores tampoco se ejecuta, por lo cual no existe reflexión en los profesores sobre su labor, todo lo cual generó la necesidad de plantear una propuesta de optimización, mediante la capacitación en base a módulos al Director, jefe de UTP y docentes de aula.

2.5.2 Metodología

La validación de la propuesta sobre “Mejorar la eficiencia del liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión curricular”, será efectuada a través del acopio de información que se obtendrá con grupos focales, aplicados en diferentes grupos, separados por estamentos. De esta manera, se presentarán las preguntas al Director y Jefe de UTP y a ocho docentes, bajo la dirección de un moderador. La elección del *focus group* responde a que: *“constituye una entrevista semiestructurada realizada de forma simultánea a un colectivo. Aunque su realización requiere de una organización de los temas o guía del entrevistador, el escenario hace énfasis en que la flexibilidad y el valor de la técnica que está en descubrir lo inesperado, lo cual resultado de una libre discusión en el grupo, articulada en torno a aquellos temas que le interesan al investigador”* (Cisterna, F 2007).

Previo al desarrollo de los *focus group*, el investigador presentó a los sujetos informantes una presentación power point sobre los resultados de la investigación, centrando su discurso

en la necesidad de potenciar los procesos de gestión curricular que se están desarrollando en la unidad educativa, luego se explicó un resumen del proyecto de intervención que se pretende concretar, con el objetivo de motivarlos a la ejecución de la propuesta. Dentro de la dinámica que implica el desarrollo del *focus group*, se busca que ambos grupos (directivos y docentes) fundamenten a partir de las preguntas indicadas en función de mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje en la unidad educativa, para ello se le solicita que exterioricen sus impresiones en relación a la pertinencia, factibilidad, calidad y aportes de la propuesta de intervención.

Luego de realizados los *focus group* a los estamentos se desarrolló en la metodología de validación la interpretación de los resultados y la triangulación hermenéutica de las respuestas dadas por los informantes, el cual pudo al terminar el proceso de acopio de información “*establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados, en tanto, actores situados en los diversos tópicos interrogados y con ello, se completa el escenario intersubjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados*” (Cisterna F, 2005)

Con esta etapa concluida, se realiza las inferencias interpretativas de directivos y docentes, extrayendo las conclusiones el investigador respecto a la opinión de los usuarios que tuvieron sobre el Proyecto de Intervención.

Por lo señalado, la metodología de trabajo permitió obtener información pertinente en relación a la validación de la propuesta, con el fin de instalar acciones que tiendan a mejorar los liderazgos pedagógicos de su Director y equipo directivo en lo referido a la gestión del currículum, permitiendo por ende, los aprendizajes de los estudiantes.

2.5.3 Fuentes de validación

Las fuentes de información para la validación de la propuesta, fueron el Director y Jefe UTP más 8 docentes de la unidad educativa, los cuales participaron en la metodología de trabajo, para las categorías de referencia son:

Pertinencia: referido a concluir si el Proyecto de Intervención corresponde a la realidad contextual de la unidad educativa.

Factibilidad: referido al análisis de la existencia de los recursos necesarios para concretar dentro de la unidad de estudio el Proyecto de Intervención

Aporte: referido a la capacidad del Proyecto de intervención para mejorar la gestión del currículum y la calidad de los aprendizajes, pudiendo ser aplicado por los usuarios de la unidad de estudio o bien por otra unidad externa.

Calidad: referido al conjunto de propiedades que posee el proyecto, que le confieren la capacidad para resolver las problemáticas que existen en la unidad de estudio, lo cual repercutirá en beneficio directo para los usuarios del Proyecto en todos los niveles, es decir, Director, Jefe UTP, profesores y alumnos.

2.5.4. Presentación de resultados sobre validación de la Propuesta de Optimización

A continuación se explicitan los resultados obtenidos del proceso de triangulación hermenéutica e inferencias interpretativas sobre la validación del Proyecto de Intervención, dichos resultados fueron obtenidos a partir del acopio de información realizado por estamentos: Director, Jefe UTP y docentes de aula, usado en la estrategia de recolección de información “*focus group*”, la cual utilizó cuatro categorías para el diseño de preguntas semiestructuradas.

2.5.4.1. Tabla N°1 Focus group Director y Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

CATEGORÍAS	PREGUNTA 1: ¿Considera que la Propuesta de Intervención es una oportunidad de mejora para el establecimiento educacional?, ¿por qué?	
PERTINENCIA	DIRECTOR	JEFE UTP
	“Sí, bueno en la medida que se mejoren las acciones que ya estamos realizando, cualquier acción viene a ser un aporte, lo importante sería mejorar nuestras debilidades en lo concerniente a asegurar que los alumnos aprendan y subir los resultados en las pruebas estandarizadas”	“Sí, es interesante mejorar lo que ya se está haciendo con esta propuesta, porque nos permitirá tener la posibilidad de conocer más sobre cómo liderar la gestión del currículum y así los profesores mejorarán sus clases”
	PREGUNTA 2: ¿Considera que la Propuesta de Intervención beneficia los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula?	
	DIRECTOR	JEFE UTP
“Bueno, nosotros no teníamos el acompañamiento al aula porque es una práctica que requiere tiempo, trabajarla con los profesores y también requiere capacitación. Con la propuesta se daría más fácil.”	“Sí, es positiva para los docentes porque nos va a enseñar a sistematizar acciones que no están quizá bien instaladas”	

CATEGORIAS	PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el Equipo Directivo del establecimiento puede poner en marcha esta propuesta con los tiempos y recursos con que cuenta la unidad educativa? , ¿Por qué?	
FACTIBILIDAD	DIRECTOR	JEFE UTP
	“Es complejo, pero si están las ganas se puede hacer. El recurso que siempre resulta difícil de trabajar es el recurso humano porque trabajar con personas es complejo, pero como todos participarían de la propuesta se lograría aunar criterios”	“Con cierta dificultad, por los tiempos que siempre son escasos y por el tema de las voluntades. Pero sin duda se puede poner en marcha si viene direccionado desde arriba.”
	PREGUNTA 4: ¿Considera usted que es posible llevar a cabo la propuesta en el establecimiento educacional?, ¿Por qué?	
	DIRECTOR	JEFE UTP
“Sí, es posible, si todos participamos y aprendemos de cómo mejorar nuestro trabajo pues el fin último de la escuela son los alumnos y cómo aprender mejor y más.”	“Sí, es posible, si se respeta el organigrama de cómo y cuándo se van a desarrollar los módulos, ya el próximo año.”	

CATEGORÍAS	PREGUNTA 5: ¿Qué fortalezas identifica en la Propuesta de Intervención?	
CALIDAD	DIRECTOR	JEFE UTP
	“Mejorar en el manejo del Marco de la Buena Enseñanza, es algo que llegará pronto a los colegios particulares subvencionados y debemos estar preparados.”	“La fortaleza es la necesidad de fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula, la propuesta apunta principalmente a eso, el centro es el alumno y sus aprendizajes.”
	PREGUNTA 6: ¿Qué debilidades identifica en la Propuesta de Intervención?	
	DIRECTOR	JEFE UTP
“Quizá la falta de tiempo puede ser la debilidad, a veces salen cosas repentinas y se debe cambiar la planificación anual.”	“La falta de motivación de los profesores, a veces son muy reticentes a aprender o innovar en sus prácticas. Hay una actitud de que ya lo hacían o que ya saben todo.”	

CATEGORÍAS	PREGUNTA 7: ¿Cree usted, que la Propuesta es novedosa?	
APORTES	DIRECTOR	JEFE UTP
	“Bueno, es novedosa si nos da resultados, es decir, si en otra Prueba Estandarizada levantamos un poco los resultados, ahí es cuando se ve si los alumnos han mejorado sus aprendizajes”	“Es novedosa en la medida que se mejoren los resultados de aprendizaje de los alumnos”
	PREGUNTA 8: ¿Considera usted, que la Propuesta aporta beneficios al desarrollo interno o externo de la unidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué áreas?	
	DIRECTOR	JEFE UTP
“Internamente, porque subirán los promedios por nivel a final de año, disminuirá la repitencia y externamente de seguro tendremos más demanda por matrícula porque eso habla de excelencia académica.”	“A nivel interno, mejorarán los resultados de medición interna, y los profesores tendrían más competencias para entregar sus contenidos.”	

2.5.4.2. Tabla N°1 Focus group Docentes de aula								
CATEGORÍAS	PREGUNTA 1: ¿Considera que la Propuesta de Intervención es una oportunidad de mejora para el establecimiento educacional?, ¿por qué?							
PERTINENCIA	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“Sin duda, es necesario capacitarnos para mejorar nuestros conocimientos sobre el aprendizaje de los alumnos.”	“No solo para los profesores, el Director también debe capacitarse para que se mejoren los procesos al interior de la unidad educativa”	“Nos van a permitir encauzar de mejor forma nuestra labor, puesto que existe poca capacitación en el colegio.”	“Es necesaria porque a través de la Intervención es seguro que se mejorarán los resultados, deben participar el equipos técnicos.”	“Si es para mejorar nuestras debilidades es positivo.”	“Lo importante es que después se continúe en la práctica.”	“El Director debe conocer esta Intervención y participar de ella para que realmente se mejore.”	“Todos somos profesionales, es bueno porque no siempre se puede uno actualizar por su cuenta.”
	PREGUNTA 2: ¿Considera que la Propuesta de Intervención beneficia los procesos de Enseñanza-Aprendizaje en el aula?							
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
		“Todo va a depender si se monitorea y se evalúa. Aquí generalmente las acciones solo se instalan.”	“Si todos participan claro, sino es más de lo mismo.”	“Quizá, depende si la Jefe UTP también se capacita, así podría dirigir con conocimiento de lo que pasa en el aula”		“Siempre que esto se mantenga en el tiempo, por ejemplo acompañando al profesor para apoyarlo.”		“Si se evalúa la Propuesta y se sistematizan las acciones es beneficioso para los procesos de enseñanza-aprendizaje.”

CATEGORÍAS	PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el Equipo Directivo del establecimiento puede poner en marcha esta propuesta con los tiempos y recursos con que cuenta la unidad educativa? , ¿Por qué?							
FACTIBILIDA	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
		“Es factible en la medida que se respete lo que se va a acordar.”		“Es posible siempre y cuando nos ordenen los horarios para la capacitación y no nos carguen con más trabajo.”	“Es factible si se hace en un horario donde todos podamos participar, por ejemplo en el Consejo de Profesores.”	“Va a depender del Director y su compromiso para que se hagan las reuniones en los tiempos y horarios planificados.”	“Están los recursos, tiempos y espacios, sólo faltaría la disposición del Director para organizar todo.”	“Es factible en la medida que el Director organice bien todo.”
	PREGUNTA 4: ¿Considera usted que es posible llevar a cabo la propuesta en el establecimiento educacional?, ¿Por qué?							
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“Los tiempos están, los recursos igual, si el Director conoce el tema la Propuesta se va a hacer”	“Sin duda, todo depende del Director.”	“Va a depender si los lineamientos para hacerla están dados desde el Director.”			“Es factible que nos autoricen, porque los resultados han sido malos, cualquier idea es un aporte.”	“Todo depende de la Dirección y en la importancia que se le dé a la Propuesta.”	

CATEGORÍAS	PREGUNTA 5: ¿Qué fortalezas identifica en la Propuesta de Intervención?							
CALIDAD	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“En lo personal, considero que esta capacitación nos va a permitir mejorar la entrega de contenidos.”	“Mejorar la práctica del Director y Jefe de UTP sobre la enseñanza-aprendizaje”	“El contenido de los Módulos está ordenado desde la participación del Director como guía para mejorar la enseñanza.”	“Creo que la fortaleza es mejorar la forma en que enseño, para que los resultados también mejoren.”	“Considero que era necesario tener herramientas del Marco de la Buena Enseñanza para mejorar los aprendizajes.”	“Creo que establece un precedente porque implica que el Director también necesita aprender de la gestión del currículum.”		
	PREGUNTA 6: ¿Qué debilidades identifica en la Propuesta de Intervención?							
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“La falta de tiempo y de organización podría ser una debilidad.”	“La falta de responsabilidad y cumplimiento de los organizadores, por cualquier evento se cambia algo y ahí queda.”		“Falta de motivación de los profesores, sienten que sólo les compete a ellos y no es así.”		“La falta de compromiso del Director, lo ven como una capacitación que a él no le corresponde participar.”		“La falta de tiempo y el cansancio de los profesores.”

CATEGORÍAS	PREGUNTA 7: ¿Cree usted, que la Propuesta es novedosa?							
APORTES	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“Los resultados nos dirán si fue novedosa, estamos trabajando en pruebas estandarizadas.”		“Novedosa e interesante, porque me permitirá capacitarme.”	“Es novedosa, porque va a aportar al desarrollo profesional de los profesores del liceo.”			“Si, es novedosa porque desconozco si en la comuna existe otro liceo que va a trabajar en una Propuesta de Mejora.”	“Es novedosa e interesante, porque va a producir un mejoramiento en nuestros alumnos si aplicamos lo aprendido.”
	PREGUNTA 8: ¿Considera usted, que la Propuesta aporta beneficios al desarrollo interno o externo de la unidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué áreas?							
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	DOCENTE 6	DOCENTE 7	DOCENTE 8
	“Va a ser un aporte para nosotros pues alumnos de otros colegios posiblemente se interesen por matricularse aquí.”	“A nivel interno, sí, en la medida que mejore la práctica pedagógica de los profesores.”			“Es un aporte si todos se capacitan desde el Director, así exigen con parámetros técnicos.”		“Es un gran aporte, porque los alumnos van a mejorar los resultados si los profesores aprenden lo relevante.”	“A nivel interno, mejores aprendizajes en la sala.”

2.5.4.3. Tabla N°2: Construcción de inferencias interpretativas por categoría: Director y Jefe de Unidad Técnico pedagógica

FOCUS GROUP DIRECTOR Y JEFE UTP		
CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
PERTINENCIA	PREGUNTA 1: ¿Considera que la Propuesta de Intervención es una oportunidad de mejora para el establecimiento educacional?, ¿por qué?	En relación a la Pertinencia de la Propuesta de Intervención, según las respuestas dadas por Dirección y UTP resulta pertinente la Propuesta entendida como una oportunidad de mejora de la gestión de currículum y de beneficio para los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula puesto que las acciones pedagógicas podrán ser evaluadas al ser sistematizadas.
	Director y Jefe de UTP coinciden en señalar que la Propuesta de Intervención es necesaria para mejorar lo que se está haciendo en lo concerniente a lograr más y mejores aprendizajes en los alumnos, para lo cual conocer la forma de gestionar el currículum es fundamental.	
	PREGUNTA 2: ¿Considera que la Propuesta de Intervención beneficia los procesos de Enseñanza-Aprendizaje en el aula?	
	El Director y la Jefe de UTP señalan que beneficiaria la propuesta los procesos de Enseñanza-Aprendizaje porque se propiciarían acciones que no se han instalado como el acompañamiento al aula, además argumentan que con la Propuesta se sistematizarían las acciones pedagógicas.	

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
FACTIBILIDAD	<p>PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el Equipo Directivo del establecimiento puede poner en marcha esta propuesta con los tiempos y recursos con que cuenta la unidad educativa? , ¿Por qué?</p> <p>El Director y Jefe de UTP consideran que es posible concretar en la unidad la Propuesta de Intervención, pero consideran que el factor recurso humano es complejo de trabajar al momento de establecer criterios, del mismo modo la falta de tiempo puede ser una dificultad.</p> <p>Sin embargo, se puede concretar la Propuesta si viene establecida desde la Dirección de la unidad educativa</p> <p>PREGUNTA 4: ¿Considera usted que es posible llevar a cabo la propuesta en el establecimiento educacional?, ¿Por qué?</p> <p>Director y UTP, coinciden en señalar que la Propuesta es factible de llevar a cabo si se trabaja con la participación de toda la comunidad educativa y respetando el Organigrama de trabajo del año escolar.</p>	<p>Con relación a la factibilidad de la Propuesta de Intervención es posible efectuarla en la medida en que se organicen los tiempos y se concientice al recurso humano de la impronta que reviste su participación para implementar la Propuesta diseñada y para ello es fundamental el respeto de lo planificado para el año escolar, sobre todo si se estima ejecutar la Propuesta.</p>

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
<p>CALIDAD</p>	<p>PREGUNTA 5: ¿Qué fortalezas identifica en la Propuesta de Intervención?</p>	<p>En relación a la categoría de Calidad de la Propuesta de Intervención, es posible interpretar que a través de la capacitación podrán Director, UTP y docentes, mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje al interior de la unidad educativa y en el aula.</p> <p>Se explicita además que la motivación docente para mejorar sus praxis pedagógicas es un tema que no se ha trabajado por parte del Director y del Equipo de UTP, lo cual podría afectar el desarrollo de la Propuesta.</p>
	<p>Dirección y UTP identifican las siguientes fortalezas de la Propuesta de Intervención: permite trabajar el Marco de la Buena Enseñanza, mejorando por ende, las prácticas pedagógicas de los docentes.</p>	
	<p>PREGUNTA 6: ¿Qué debilidades identifica en la Propuesta de Intervención?</p>	
<p>Dirección y UTP identifican en la Propuesta de Intervención que la falta de tiempo y de motivación por parte de los profesores, son factores que evidencian debilidades en la Propuesta afectando su calidad. Así por ejemplo, acciones imprevistas y la reticencia a la mejora los profesores podrían debilitar la implementación de la Propuesta.</p>		

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
<p>APORTES</p>	<p>PREGUNTA 7: ¿Cree usted, que la Propuesta es novedosa?</p> <p>Dirección y UTP consideran que la Propuesta de Intervención es novedosa en la medida que los resultados de pruebas estandarizadas arrojen resultados tendientes a la mejora.</p> <p>Del mismo modo, su aporte en lo novedoso de la Propuesta es que los alumnos exhibirían mejores aprendizajes</p> <p>PREGUNTA 8: ¿Considera usted, que la Propuesta aporta beneficios al desarrollo interno o externo de la unidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué áreas?</p> <p>Dirección y UTP coinciden en señalar que la Propuesta es un beneficio a nivel interno en la escuela al momento de mejores en los índices de medición interna.</p> <p>En tanto, externamente la demanda por matrícula demostraría excelencia académica</p>	<p>A partir de las respuestas dadas en la categoría de Aportes, de la Propuesta de Intervención, Director y Jefe de UTP asignan el carácter de novedoso a la Propuesta en la medida que se mejoren los resultados. Del mismo modo, los beneficios están dados en subir los índices de medición, lo cual estaría relacionado al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y a mejorar la imagen que tiene la comunidad local sobre la enseñanza de la unidad educativa.</p>

**2.5.4.4 Tabla N°2: Construcción de inferencias interpretativas por categoría:
Docentes de aula**

FOCUS GROUP DOCENTES		
CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
PERTINENCIA	<p>PREGUNTA 1: ¿Considera que la Propuesta de Intervención es una oportunidad de mejora para el establecimiento educacional?, ¿por qué?</p>	<p>En la categoría de Pertinencia, los docentes declaran que la Propuesta de Intervención es una oportunidad de mejora para la unidad educativa porque no existe una capacitación en esta materia, del mismo modo, es claro interpretar la falta de involucramiento del Director y Jefe de UTP en la gestión curricular, puesto que, los docentes señalan que los beneficios en los procesos de enseñanza-aprendizaje solo se lograrían si también los Directivos se capacitan y se preocupan de que las acciones pedagógicas se sistematicen y se evalúen.</p>
	<p>La Propuesta de Intervención bajo la mirada de los docentes es pertinente para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, debido a que no existe una capacitación, ni instancias para la actualización.</p> <p>Sin embargo, coinciden en señalar que para llevar a cabo la Propuesta de Intervención, el Director y el equipo de UTP deben participar de esta activamente.</p>	

	<p>PREGUNTA 2: ¿Considera que la Propuesta de Intervención beneficia los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula?</p>	
	<p>Según los docentes, la Propuesta de Intervención va a beneficiar los procesos de enseñanza-aprendizaje, si Dirección, UTP y profesores, participan de la capacitación, como también de la sistematicidad de las acciones posteriores a la capacitación. Esto significa acompañar al aula para apoyar al profesor, monitorear las acciones para evaluar finalmente, puesto que de esta manera será fructífero para los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
FACTIBILIDAD	<p>PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el equipo directivo del establecimiento puede poner en marcha esta propuesta con los tiempos y recursos con que cuenta la unidad educativa? , ¿Por qué?</p> <p>Los docentes consideran que la Propuesta de Intervención es factible de desarrollar en la medida que el Director se comprometa con organizar los tiempos para la adecuada implementación de la capacitación, por tanto, pasa por un tema de disposición y compromiso del Director, a juicio de los profesores.</p> <p>PREGUNTA 4: ¿Considera usted que es posible llevar a cabo la propuesta en el establecimiento educacional?, ¿Por qué?</p> <p>Los profesores consideran que para llevar a cabo la Propuesta de Intervención, es fundamental el grado de importancia que le asigne a esto el Director.</p>	<p>La Factibilidad de la Propuesta de Intervención se sustenta principalmente en la Dirección de la unidad, dado en cómo organice los tiempos para que todos participen. Ahí queda explicitado además el nivel de importancia que le asigna el Director a la Propuesta. Los lineamientos para su concreción son establecidos por el Director de la institución educativa.</p>

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
<p>CALIDAD</p>	<p>PREGUNTA 5: ¿Qué fortalezas identifica en la Propuesta de Intervención?</p>	<p>En relación a la Calidad de la Propuesta de Intervención es posible señalar que las fortalezas están dadas en que permitirá capacitar a los docentes sobre sus praxis pedagógicas incluyendo al Director, que también la requiere para apropiarse de las competencias que implica la gestión adecuada del currículum.</p> <p>En tanto, las debilidades se centran en la posibilidad de contar con poco tiempo, o bien porque su organización pudiera ser mal planificada por falta de compromiso del Director, lo que podría repercutir en la desmotivación de los profesores por capacitarse y mejorar, como actitud que ya está instalada en el profesorado.</p>
	<p>Los Docentes, consideran que las fortalezas de la Propuesta de Intervención están dadas porque la capacitación pone el énfasis en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en los resultados de mejora que se entenderán como consecuencia de ello. Del mismo modo, coinciden en señalar que implica la participación y apropiación de herramientas del Marco de la Buena Enseñanza, también por parte del Director, para así mejorar los aprendizajes en el aula.</p>	
	<p>PREGUNTA 6: ¿Qué debilidades identifica en la Propuesta de Intervención?</p>	
	<p>Diferentes razones argumentan los docentes sobre las debilidades que podría tener la Propuesta de Intervención, señalan como elemento central la falta de tiempo y de organización para la ejecución de la capacitación. Por otro lado, la desmotivación de los profesores podría ser una debilidad.</p>	

CATEGORÍA	SINTESIS POR PREGUNTAS	SINTESIS POR CATEGORÍA
<p data-bbox="272 268 414 296">APORTES</p>	<p data-bbox="454 268 1027 352">PREGUNTA 7: ¿Cree usted, que la Propuesta es novedosa?</p>	<p data-bbox="1044 268 1498 1255">En relación a la categoría Aportes que entrega la Propuesta de Intervención, en la unidad educativa, cabe señalar que lo novedosa de ella es indiscutible a partir de las respuestas de los docentes, pero las razones que explican esta característica varía desde los resultados escolares, hasta señalar que es resultado de la capacitación docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. En tanto, el aporte en términos de beneficios que reportaría la Propuesta se cimienta en la mejora de los aprendizajes escolares como resultado de la apropiación docente de nuevas y actualizadas prácticas pedagógicas.</p>
	<p data-bbox="454 399 1027 982">Los docentes coinciden en sostener que la Propuesta de Intervención es novedosa, pero las razones de por qué resulta así difieren de un docente a otro. Así por ejemplo, sostienen que estaría dado en la medida que permita evidenciar mejores resultados de aprendizaje, o bien porque es una instancia de capacitación profesional. El Docente n°7 en tanto asegura que desconoce si algún otro Liceo en la comuna vaya a trabajar en base a una Propuesta para mejorar.</p>	
	<p data-bbox="454 1029 1027 1213">PREGUNTA 8: ¿Considera usted, que la Propuesta aporta beneficios al desarrollo interno o externo de la unidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué áreas?</p> <p data-bbox="454 1255 1027 1591">Los docentes señalan que los beneficios a nivel interno con el desarrollo de la Propuesta de Intervención, tributaría directamente en los aprendizajes de los alumnos, como consecuencia de la mejora de las prácticas pedagógicas de los Docentes.</p> <p data-bbox="454 1633 1027 1764">Sólo un Profesor considera que el aporte a nivel externo de la Propuesta estaría dado en el incremento de la matrícula del Liceo.</p>	

2.5.5 Conclusiones de resultados

Luego de haber realizado la presentación de los resultados que arrojó la investigación diagnóstica tanto al Director, Jefe de UTP y una muestra de ocho docentes de aula del establecimiento educacional intervenido de la provincia de Concepción, se aplicó un Focus Group, utilizando para ello un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, por categoría.

Los resultados obtenidos demuestran la pertinencia de la Propuesta para su ejecución en la unidad de estudio, en el sentido de ser considerada una oportunidad para mejorar los procesos de gestión curricular por parte del Director y Jefe de UTP, contextualizada a la realidad del establecimiento educacional. Del mismo modo, resulta pertinente en términos de que beneficia directamente la forma en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que apropiados Director, Jefe de UTP y profesores de la gestión curricular, la implementación, monitoreo y evaluación de esta, permitirá mejorar el liderazgo pedagógico del Director y las prácticas pedagógicas de los docentes en el aula.

En relación a la factibilidad de realizar la Propuesta, va a depender en gran medida, del compromiso e importancia que le asigne el Director a la ejecución de la Propuesta, puesto que el factor tiempo está asegurado en el Consejo de Profesores, donde se facilita la concurrencia de todos los docentes, para el desarrollo de la Capacitación.

En cuanto a la calidad de la Propuesta, la fortaleza que identificaron quienes participaron de la validación de la Propuesta se expresa en la capacitación en la praxis pedagógica por parte de los docentes y directivos, lo que se traduce en la coherencia que existe entre la falencia detectada y la intervención que se propone.

No obstante, la debilidad que podría afectar la calidad de la propuesta, se relaciona con la falta de tiempo para desarrollar la Propuesta como resultado de la falta de involucramiento que podría tener el Director en el proceso, el cual repercutirá en la desmotivación de los docentes por mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En relación a los aportes de la propuesta, en el ámbito de la Gestión y Liderazgo escolar, considerando el NMBDLE (2015) cabe destacar que vendrá a fortalecer capacidades y prácticas que el Director en su calidad de líder ira implementando al contexto del establecimiento educacional, en particular en poder influir en el mejoramiento de la unidad, ocupando una función protagónica en la aplicación de prácticas para fortalecer el

liderazgo de los procesos de enseñanza aprendizaje, guiando, dirigiendo y gestionando la calidad de la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje, del mismo modo, en propiciar las condiciones que promuevan el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje.

3 CONCLUSIONES GENERALES

3.1. CONCLUSIONES GLOBALES

La investigación diagnóstica en la unidad educativa arrojó claras fallas en lo concerniente a la gestión del currículum, principalmente porque el Director y equipo de la UTP carece de las competencias requeridas para asegurar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. Lo observado en la unidad educativa es que su Director tiene falencias en competencias técnicas por lo cual cada profesor acciona de manera aislada, descontextualizada y desactualizada, generando aprendizajes poco significativos en los estudiantes. La bajada del currículum por ejemplo, se cubre desde los textos escolares que entrega el Mineduc, las estrategias de enseñanza no promueve el desarrollo de habilidades cognitivas superiores, no existe coherencia real entre la enseñanza y lo que posteriormente evalúa el docente. La causa está en que no se han instalado prácticas de planificación, monitoreo, sistematización, evaluación y retroalimentación hacia la labor pedagógica, el énfasis y la valoración del trabajo docente está dado por el cumplimiento de la cobertura curricular que éste declara que hizo, por ende, no está puesto el foco en lo verdaderamente importante, lograr aprendizajes en los alumnos, contextualizados a sus características, más aun si hablamos de una unidad educativa con un alto índice de vulnerabilidad. Por todo lo anterior, a su Director se le presentó una propuesta de optimización de la gestión curricular, planteada de esta manera para no afectar susceptibilidades, puesto que es más bien, por el escenario descrito una propuesta de intervención, ya que de continuar los resultados de aprendizaje con tendencia a la baja, el futuro del establecimiento educacional se tornará incierto. Ante esta realidad, la propuesta de optimización pretende en primer lugar, despertar la reflexión en todos los actores involucrados: Director, Jefe de UTP y docentes, sobre la urgencia de actualizar sus prácticas pedagógicas, asentando acciones que implican caminar hacia la mejora, desde el conocimiento de la gestión del currículum. De esta manera, aparecerán los liderazgos pedagógicos que han estado aletargados producto de la improvisación y la autocomplacencia de la autoevaluación de las prácticas pedagógicas.

Finalmente al validar la propuesta de validación, a través del focus group, se logró inferir a partir de las respuestas que los docentes, un reclamo sutil sobre la necesidad de desempeñar un nuevo rol de su Director que lidere, motive y apoye el quehacer pedagógico, pero desde el conocimiento, que sea capaz de contribuir a la reflexión de los

procesos de enseñanza aprendizaje que han estado bastante tiempo estancados en un eficientismo docente y no en lograr lo más importante que los alumnos aprendan.

Luego de haber validado el proyecto de intervención, el cual fue aprobado por los distintos estamentos a los cuales va dirigido, se logra ratificar que la capacitación de la gestión del currículum a través del desarrollo de Módulos aportará en la instalación de acciones y prácticas que deberán intencionar el Director y equipo directivo para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Los resultados obtenidos mediante la validación de la propuesta demuestran que es una herramienta útil para mejorar la Gestión Curricular siempre y cuando las prácticas y/o acciones que pretende la Propuesta se intencionen desde el Director, como un aspecto clave de la mejora, donde él tiene un rol fundamental para fortalecer los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Cabe señalar como conclusión de la Propuesta de Optimización que esta logra ser validada desde las cuatro categorías señaladas en la medida que exista una vinculación del Director y Jefe UTP por la gestión del currículum, direccionando un liderazgo pedagógico que claramente promueve el Nuevo Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar(2015), por otro lado, no será suficiente la capacitación ni otras acciones mientras el Director y equipo UTP no se haga partícipe de las competencias en gestión curricular, se puede inferir, a partir de los aportes de las respuestas de este estamento, una mirada distinta de lo que les compete dentro de la unidad y de lo que sucede en el aula, consideran no explícitamente que los procesos de mejora de enseñanza-aprendizaje son responsabilidad solo del profesor de aula y ello ha repercutido, haciendo una interpretación inferencial que los docente estén desmotivados y asuman o entiendan que al Director es un tema que no le interesa al momento de querer realmente concretar la intervención, de hecho sienten que se instalará la propuesta, pero dificultará los resultados que se esperan con su ejecución. Lo anterior viene a corroborar la importancia del nuevo líder pedagógico que requiere la educación actual: un Director de escuela competente y protagonista de la Gestión del Currículum

Por tanto, aquí están dadas las limitaciones que presenta la Propuesta de Intervención, está supeditada a la impronta que le asigne el Director a la necesidad de capacitar a los docentes y a su equipo directivo, incluyéndose también.

3.2. RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES

Las proyecciones de la Propuesta de Intervención son auspiciosas si se implementa de manera secuencial, para lógica concretar prácticas institucionales de la Gestión Curricular.

Por otro lado, la Propuesta de Intervención se constituye en una herramienta de perfeccionamiento para el Director, Jefe de UTP y docentes en el conocimiento de la gestión del currículum, puesto que este aspecto es una falencia clara de las unidades educativas de nuestro país la falta de liderazgo pedagógico del Director y equipo UTP que se hace más gráfico en contexto de vulnerabilidad, ya que los resultados de aprendizajes tiende a la baja.

Por tanto, las proyecciones del proyecto “Mejorar la eficiencia del liderazgo pedagógico del Director y equipo directivo en la gestión del currículum” serían favorables para todos quienes son responsables de los aprendizajes escolares..

Para lograr implementar la Intervención es recomendable iniciar la Propuesta desde la mejora, por ende al especificar a quienes va dirigida la Capacitación se deberá explicar las competencias que se van a optimizar.

Del mismo modo, es recomendable establecer con antelación quienes serán los encargados de ejecutar la propuesta, para ello es importante reclutar a los más idóneos para dicha gestión. Es esperable que en la medida que se implemente en los tiempos asignados y con el involucramiento del Director, Jefe de UTP y docentes, los resultados de aprendizaje de los alumnos mejorarán de manera paulatina.

Finalmente, en relación a la evaluación de la Propuesta una vez implementada, esta acción debe ejecutarse luego de un tiempo prudente de transcurrida la implementación, su evaluación recaerá en los beneficiados, Director, Jefe de UTP, profesores, puesto que ellos fueron los protagonistas de su implementación y por tanto son también los principales evaluadores de los resultados que tuvo la implementación de la Propuesta de Intervención en la unidad de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, Belén (2008) *“La evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje”*. Revista de Enseñanza y Educación. Recursos de Formación. N1.

Battle, Francisco (2010). *“Acompañamiento docente como herramienta de construcción”*, Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, Año 5, No. 8., pp. 102-110.

Bolívar, Antonio (2010). *“El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones”*, Psicoperspectivas, Vol. 9, No. 2., pp. 9-33.

Carbone, R. (2008). *“Situación del liderazgo en Chile”* Universidad Alberto Hurtado, pp. 1-30.

Ceppe (2009). *Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3)*, pp. 19-33.

Castillo

Cisterna, F. (2005). *“Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa”*. Teoría, Vol. 14 (1): 61-71, Recuperado 17.12.2013 <http://omega.fdo-may.ubiobio.cl/th/v/v14/a6.pdf>

Cisterna, Francisco (2007) *Manual de Metodología de la Investigación cualitativa para Educación y Ciencias Sociales*. Universidad del BíoBío. Chillán

Castro, F. 2005. *Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. Chile: Horizontes educacionales

Castro, F. (2009.) *El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar*. Horizontes educacionales, vol.14, Núm.1, 2009, pp. 77-89. Universidad del BíoBio. Chile

.

Delgado, Manuel (2004). “*La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*”, Revista Enseñanza, Vol. 22., pp. 193-211.

Díez, Enrique et al (2002). “*Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas*”, Revista Complutense de Educación, Vol. 13, No. 2., pp. 485-513

Eyzaguirre B. y Fontaine L (2008) “*Las escuelas que tenemos*” Centro de Estudios Públicos, 111.

Fundación Chile (2006) *Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo Programa Educación-Gestión Escolar.*

Horn, A., Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Revisión de la investigación en Chile. Revista Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104.

Leithwood, K. (2009). Fundación Chile. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Salesianos, Santiago de Chile.

Marfán, J., Muñoz, G y Weinstein, J (2012) “*Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno.* En *organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de administradores de la Educación* (Vol. 20, N°3, pp 19-24) Ciss Praxis

Martínez, María Teresa, Peralta, Sergio y otros “*La observación de aula*” (2012).

Mineduc (2004) *Marco para la Buena Enseñanza* Santiago, Chile Ministerio de Educación

Mineduc (2005). *Marco para la Buena Dirección* (revisión marzo de 2010). Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

Mineduc (2006). *Mejorando el Liderazgo Escolar.* Reporte de Chile para OECD. Santiago, Chile.

Mineduc, Fundación Chile (2009). *Perfiles de competencias para docentes directivos, Mapa de desarrollo profesional.* Proporcionado por Fundación Chile. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación, Fundación Chile. (2009). *Perfiles de competencias para docentes directivos, Mapa de desarrollo profesional*. Santiago: Fundación Chile.

Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). "Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política." Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación

Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). "Competencia y formación para un liderazgo social efectivo". Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2011, 48(1), 63-80

OCDE (2004) *Revisión de políticas nacionales de educación Chile*. OCDE Publications. Francia

PACE (2011) Programa de Apoyo curricular y Evaluación de los aprendizajes

Sevilla, María Paola, Farías, Mauricio y Weintraub, Marcela (2014) *Articulación de la educación técnico profesional: una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública*. Revista Scielo N°41, Santiago.

Unicef, Gobierno de Chile (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. MINEDUC, Santiago. Chile.

Uribe, Mario (2007). "Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile", Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 5, No 5e., pp. 149-156.

Uribe, M. (2010). *Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 3(1e), 304-322.

Valero, Vidal y Cortés, Gabriela (2003) "Aprender a aprender" ,UAM Azcapotzalco.

Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma educacional chilena*. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.

Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., Concha, C. y Volante, P. (2010). *Reporte Intermedio Estudio "Liderazgo educativo y calidad de la Educación en Chile"*. [Manuscrito no publicado].

Weinstein, J., Muñoz, G., (2012) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro Innovación en Educación Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC) Impresores S.A

ANEXOS

ANEXO 1

Módulo 1

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Clase 1

Tema: Política educacional vigente en Chile

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: conocer las Políticas Educativas del Currículum Nacional.

Contenido: - Ley General de Educación N° 20370

Apunte 1: Ministerio de Educación (2009).Ley General de Educación

Actividad 1: Introducción al Módulo (20 minutos)

Resultado de la actividad:

Al finalizar la clase el Director y el Jefe de la UTP estarán en condiciones de contextualizar en la temática de estudio el análisis de la importancia que reviste el conocimiento de las Políticas de Educación vigente en torno a la Ley General de Educación.

Aspecto clave

La Ley General de Educación (2009) en su articulación 3° establece que el sistema educativo chileno se inspira en el siguiente principio: “... *calidad de la educación. La educación debe propender que todos los alumnos, independiente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los estándares de aprendizaje que se definen en la forma que establezca la Ley*” (pág. 22). La Ley General de Educación explicita por ende, el objetivo nacional de entregar educación de calidad a todos los chilenos ya que se constituye como un derecho para toda la ciudadanía.

Desglose de la actividad:

1. Se solicita a los participantes que expliciten con una breve descripción que conocen sobre la Ley General de Educación.
2. A partir de la socialización de sus respuestas, se solicita que reflexionen en torno a las siguientes interrogantes: ¿de qué manera impactan los conocimientos sobre las políticas educativas vigentes en el ámbito del Liderazgo Pedagógico del Director y Unidad técnico pedagógica?
3. Los participantes exponen sus respuestas.

Actividad 2: Ley General de Educación N° 20370 (40 minutos)

Resultado de la actividad:

Al finalizar esta actividad, los participantes estarán en las condiciones de:

- conocer la Ley General de Educación.
- analizar la estructura central de la Ley General de Educación

Aspectos claves

El objetivo del Ministerio de Educación: Mineduc es *“velar por el permanente desarrollo y el adecuado funcionamiento del sistema educacional en todos sus niveles y ámbitos garantizando que la educación de calidad sea un derecho efectivo para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos en Chile”* (2014)

Desglose de la actividad:

1. Se entrega a los participantes la Ley General de Educación y se les solicita que realicen la lectura individual de:
 - Párrafo 1°: Principios y fines de la Educación (Art. N° 1 y 2)
 - Título I: de los niveles y modalidades educativas.
2. Los participantes dirigen el análisis de cada uno de los aspectos seleccionados en conjunto con los participantes, en donde dan a conocer sus opiniones al respecto.

3. El relator, en conjunto con los participantes, realizan una reflexión grupal acerca de la importancia del dominio de aspectos centrales contenidos en la Ley General de Educación.

Clase 2:

Tema: Cambios curriculares en Chile: (nuevas bases curriculares)

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: conocer las modificaciones curriculares, sus fundamentos, objetivos e implicancias.

Contenido:

- Ajuste curricular 2009: su impacto en el currículum.
- fundamentos de las Bases Curriculares
- cambios en los sectores de aprendizaje.
- cambios especialidades Técnico Profesional. (TP)
- ajuste curricular e implementación (Decreto 256 (Básica) – Decreto 254 (Media))
- énfasis de las Bases Curriculares 2012 en Educación Básica y EMTP

Recursos: ppt Bases Curriculares

Actividad 1: Introducción a la temática de los Cambios Curriculares en Chile

Resultado de la actividad:

Al finalizar la actividad, los participantes estarán en condiciones de contextualizar en la temática de estudios el análisis de las modificaciones curriculares, sus énfasis e implicancias en el sistema educativo actual.

Aspectos claves

El ajuste curricular, responde principalmente a una política de desarrollo del currículum, el cual es un proceso programado de mejoramiento del Marco Curricular vigente, con el fin de mantener su relevancia y pertinencia de acuerdo a los cambios socioculturales que caracterizan el proceso global en que se inserta la educación.

Desglose de la actividad:

Los participantes leen un ppt sobre las nuevas Bases curriculares Técnico Profesional y Bases Curriculares de 7° Básico a 2° Medio (currículum en Línea.mineduc.cl)

Apunte 2: "Expectativas y desafíos de la formación media Técnico Profesional"

Fuente: educar Chile (Noviembre 2013)

Actividad 2:

A partir de la lectura del ppt, se genera apertura al diálogo sobre los énfasis de los ajustes curriculares al marco vigente y los nuevos desafíos que plantea la mejora en la institución escolar desde las Nuevas Bases Curriculares en la Enseñanza Media Técnico Profesional, el relator cierra retroalimentando los principales aspectos abordados en el taller,

Clase 3:

Tema: Marco de la Buena Dirección (2004-2005)

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: conocer los elementos esenciales del Marco de la Buena Dirección en lo concerniente al área de Gestión del Currículum incluyendo el conjunto de criterios y descriptores que le definen.

Contenidos

- Objetivos del Marco de la Buena Dirección (2005)
- Ámbitos del Marco de la Buena Dirección (2005)
- Criterio: Gestión curricular y sus descriptores (2005)

Apuntes

Apuntes 1: Marco de la Buena Dirección .Ministerio de Educación, Santiago (2005)

Actividad 1: Conocimientos previos (10 minutos)

Resultados de la actividad:

Al finalizar esta actividad los participantes podrán:

- Reflexionar si su gestión dentro de la unidad educativa está focalizada en los procesos de enseñanza – aprendizaje de manera eficaz.

Aspecto clave:

“El Marco para la Buena Dirección intenta reconocer el complejo rol del Director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige
“Marco para la Buena Dirección (2005, pág. 10)

Desglose de la actividad:

1. Mediante una autoevaluación los participantes analizan los descriptores del Criterio de Gestión Curricular, utilizando una Rúbrica.
2. Socializar sus respuestas y experiencias.
3. Los participantes comentan la importancia del manejo de los Criterio del Marco para la Buena Dirección para mejorar los aprendizajes escolares.

Clase 4:

Tema: “Marco de la Buena Enseñanza”

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivos:

Contextualizar en la temática de estudio, las características e importancia de la Gestión de Currículum escolar, tomando como referente criterios del Marco de la Buena enseñanza y Estándares Indicativos Desempeños.

Contenidos:

-Marco de la Buena Enseñanza (2004)

-Estándares Indicativos de Desempeño (2014)

Apuntes 1

Mineduc (2005) Marco de la Buena Enseñanza. Santiago de Chile División General del MINEDUC

Actividad 1: introducción (25 minutos)

Resultado de la Actividad:

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán reflexionar sobre la Gestión del Currículum en la escuela.

Aspecto clave:

El Marco de la Buena Enseñanza se constituye en un instrumento que permite analizar los desempeños de los docentes, teniendo en claro qué tiene que saber, saber hacer y cuán bien se está haciendo. Con el fin de poder actuar e interpretar cambios sociales que obligan a exhibir aprendizajes de calidad, es el Director, quien debe desplegar acciones para apoyar a los docentes en la tarea de desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, para lo cual el Marco para la Buena Enseñanza se legitima como un marco flexible que contribuye a mejorar la enseñanza, en tanto los Estándares Indicativos de

Desempeños(EID) delineados por la Agencia de Calidad de Educación nos entregan un marco orientador para la evaluación de los procesos de la Gestión Educacional de los establecimientos con el fin de orientar a la escuela en su proceso de mejora continua y asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes de Chile.

Desglose de la actividad:

El capacitador introduce a la temática mencionando que el objetivo final de toda escuela es el logro de aprendizaje, para ello las competencias contenidas en el área de Gestión Curricular involucran al Director y su equipo de gestión, los cuales deben promover la planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales para la implementación del currículum.

Se les invita a los participantes Director, Jefe de UTP y profesores, a responder una encuesta que tiene por objetivo recoger información sobre cómo se gestiona el currículum en la unidad educativa

ENCUESTA A DRECTOR O JEFE DE UTP*

INSTRUCCIONES

Esta encuesta está conformada con afirmaciones que Ud. debe leer y responder marcando con una **X** según los siguientes rangos:

4. Siempre 3. Regularmente 2. Rara vez 1. Nunca

INDICADORES DE EVALUACIÓN	4	3	2	1
1. El equipo directivo asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su establecimiento				
2. El equipo directivo garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el proyecto educativo institucional.				
3. El equipo directivo promueve entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza.				
4. El equipo directivo asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.				
5. El equipo directivo genera instancias y tiempos de planificación para que los profesores seleccionen y organicen los contenidos de los programas de estudio.				
6. El equipo directivo genera instancias y tiempos para definir en conjunto con los profesores las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos				
7. El equipo directivo establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.				

8. El equipo directivo genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.				
9. El equipo directivo promueve entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes				
10. El equipo directivo genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.				
11. El equipo directivo garantiza el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículum en uso y los resultados de aprendizaje.				
12. El equipo directivo asegura la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje				
13. El equipo directivo selecciona y gestiona oportunamente la adquisición de los recursos educativos priorizando aquellos que generan mayor impacto en los aprendizajes.				
14. El equipo directivo apoya a los docentes mediante la observación de clases, revisión de cuadernos y materiales educativos con el fin de mejorar la oportunidad de aprendizaje de los alumnos.				

Reflexión

¿Qué indicadores de los señalados en las afirmaciones planteadas cree que se requiere desarrollar imperiosamente para mejorar la enseñanza y aprendizaje en el aula? Indique las razones.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ENCUESTA A PROFESORES*

El logro de aprendizajes es el resultado de la gestión curricular que el propio docente realiza en el aula, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La finalidad del presente cuestionario es que los docentes puedan reflexionar sobre su práctica pedagógica y el impacto de su desempeño en el aprendizaje de los estudiantes. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad educativa, posibilitará tomar decisiones que permitan el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en el aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo que se le solicita al responder este cuestionario es muy importante para la institución, esperando su opinión sincera y responsable.

INSTRUCCIONES

Esta encuesta está conformada con afirmaciones las cuales Ud. debe responder marcando con una **X** según los siguientes rangos:

4. Siempre 3. Regularmente 2. Rara vez 1. Nunca

Nombre: _____
Asignatura: _____ **Nivel:** _____

INDICADORES DE EVALUACIÓN	4	3	2	1
1. Desarrolla sus clases en función de los Objetivos de Aprendizaje (OA) estipulados en las bases curriculares.				
2. Considera las diferencias individuales de sus estudiantes al momento de desarrollar la enseñanza.				
3. Las actividades contemplan el desarrollo cognitivo de nivel comprensión, aplicación o superiores. (taxonomía Bloom)				
4. Conduce las clases con claridad y rigurosidad conceptual.				
5. Conduce las clases con dinamismo y entusiasmo.				
6. Utiliza estrategias motivadoras de enseñanza –aprendizaje (E.A.) en el aula.				
7. Optimiza los tiempos de la clase en beneficio del logro de los OA.				
8. Monitorea constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases.				
9. Felicita a los estudiantes por sus logros, esfuerzo y perseverancia puesta en las tareas.				
10. Manifiesta interés por el aprendizaje de sus estudiantes a través de una retroalimentación permanente.				
11. Logra que los estudiantes trabajen con dedicación.				
12. Promueve una ética de trabajo alta en los estudiantes.				
13. Promueve el desarrollo de la autodisciplina y el trabajo independiente.				
14. Promueve un clima de respeto, tolerancia y aceptación en las intervenciones entre y de sus estudiantes.				
15. Mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente.				
16. Modela habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias entre sus estudiantes.				

17. Involucra a la familia en la formación de habilidades y actitudes mediante acciones concretas.				
18. Utiliza variados y pertinentes recursos de aprendizaje para favorecer el logro de aprendizajes.				
19. Las estrategias de evaluación son coherentes con la complejidad de los contenidos y metodologías tratada en clases.				
20. Se responsabiliza de los logros y fracasos obtenidos por sus estudiantes.				
21. Reflexiona a partir de los resultados de sus estudiantes y los considera en la toma de decisiones de su quehacer pedagógico.				

*Creación de instrumentos de medición de calidad. Asignatura: Aseguramiento de la calidad de la Educación Académica Dra. Andrea Minte. Magíster en Gestión y Liderazgo de Establecimientos Educativos Universidad del Bío Bío

1. ¿Qué sugerencia(s) o comentario(s) haría Ud. para orientar al equipo de gestión a mejorar la calidad de la enseñanza en el aula del establecimiento?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO 2

MODULO 2

LA PRAXIS PEDAGÓGICA EN EL AULA

Clase 1

Tema: Marco de la Buena Enseñanza. Criterio A “Preparación de la enseñanza”

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: Entender que la preparación de la enseñanza es fundamental para asegurar aprendizajes de calidad en los alumnos.

Contenidos: Implica que el docente debe dominar los contenidos de la disciplina, conocer las características de los alumnos y la capacidad de organizar los contenidos de acuerdo al Marco curricular.

Recursos: power point Marco de la Buena Enseñanza

Actividad 1: introducción al módulo (20 minutos)

Resultado de la actividad:

Al finalizar la clase el Director, Jefe de UTP y profesores estarán en condiciones de contextualizar a la unidad educativa los elementos específicos del ejercicio de una práctica docente que apunte al ciclo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aspecto clave del Dominio A: Preparación de la Enseñanza

“los criterios de este dominio se refieren, tanto a la disciplina que enseña el profesor (a) , como a los principios y competencias pedagógicas necesarias para organizar el proceso de enseñanza, en la perspectiva de comprometer a todo sus estudiantes con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. Especial relevancia adquiere el dominio del profesor del marco curricular nacional; es decir, de los objetivos de aprendizaje y contenidos definidos por dicho marco, entendidos como los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que sus alumnos requieran alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual”(MBE , 2004).

Desglose de la actividad:

1. Se solicita a la participante que responda: “¿existe algún instrumento que permita a los docentes orientar su labor?”
2. Se les invita a las participantes a que observen de un vídeo de clases para que reflexionen en torno a las siguientes interrogantes: ¿el docente desarrolla conocimientos previos o el contexto en el cual se inserta el aprendizaje para la clase?, ¿las actividades planteadas por el profesor guardan relación con los aprendizajes de la clase?, ¿el profesor demuestra en su práctica dominio de los contenidos de la disciplina que enseña?
3. Los participantes socializan sus respuestas, planteando posibles soluciones.

Actividad 2:

- 1 se presenta un ppt donde se explicita los descriptores del Dominio A, de la Preparación de la Enseñanza (MBE)
- 1 se extraen conclusiones a partir de lo analizado, acerca de la importancia de la planificación de la enseñanza en el logro de aprendizajes.

Actividad 3: Evaluando lo aprendido (10 minutos)

Desglose de la actividad:

Al finalizar la actividad, los participantes podrán autoevaluar su propio aprendizaje

Aspecto clave:

Metodología que permite reunir los aprendizajes de los participantes generando espacio para lograr la meta cognición, así esta técnica puede ser considerada para auto evaluar el aprendizaje.

Desglose de la actividad: Los participantes realizan una autoevaluación (diario de aprendizaje).

Preguntas orientadoras, ¿Qué hemos aprendido hoy?, ¿Cómo he aprendido hoy?, ¿Qué aspectos debo profundizar?

Clase 2

Tema: Marco de la Buena Enseñanza. Criterio B “un ambiente propicio para el aprendizaje”

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: valorar la importancia de generar un ambiente propicio para el aprendizaje

Contenidos: Implica la capacidad docente de generar un clima de confianza y tener altas expectativas de los alumnos. Además implica la capacidad de mantener normas de convivencia en el aula que permitan un ambiente organizado del trabajo.**Recursos:** power point Marco de la Buena Enseñanza

Actividad 1: Recuperando conocimientos previos (10 min)

Resultado de la actividad: al finalizar la actividad los participantes podrán:

Reflexionar sobre la importancia de generar un ambiente propicio para lograr aprendizajes en los alumnos.

Aspectos claves: dominio B

“Este dominio se refiere al entorno de aprendizaje en un sentido más amplio, es decir, al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tiene lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este dominio adquiere relevancia en cuanto se sabe que la calidad de los aprendizajes de los alumnos depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje”(MBE,2004).

Desglose de la actividad: 1

El relator retroalimenta los aspectos centrales de la preparación de la enseñanza e invita a los participantes (Director, Jefe de UTP y Profesores) a recuperar pasajes del video que evidencie si el docente se preocupó de gestionar un ambiente propicio para desarrollar la clase, de ser así como lo logro y qué hizo.

1. Socializar sus respuestas y experiencias

Actividad 2:

El relator entrega un apunte a los participantes con el dominio B (MBE, 2004): “creación de un ambiente propicio para el aprendizaje” con sus respectivos criterios y descriptores.

Se le solicita que por escrito justifiquen un criterio en el sentido de destacar la importancia de las interacciones entre docentes y estudiantes para el logro de aprendizajes.

Clase 3:

Tema: Marco de la Buena Enseñanza.

Criterio C: “Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes”

Tiempo: 2 horas cronológicas.

Objetivos: valorar la promoción de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Contenidos El criterio C está referido a la capacidad del docente de establecer estrategias de enseñanza coherentes con los objetivos de aprendizaje, como también la capacidad de promover en los alumnos el desarrollo del pensamiento

Recursos: ppt criterio C.

Actividad 1: Recuperando conocimientos previos (10min)

Resultado de la actividad: al finalizar la actividad los participantes podrán: reflexionar sobre la importancia de generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos los alumnos.

Aspecto clave: Dominio C

La enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes implica que el profesor explicita: “en este ámbito las habilidades para organizar situaciones interesantes y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Al mismo tiempo, estas

situaciones deben considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionales recursos adecuados y apoyos pertinentes...” (MBE, 2004)

Desglose de la actividad:

1 Se les invita a los participantes a observar un video de clases.

2 Se les solicita a los participantes que reflexionen en torno a las siguientes preguntas: ¿el docente promueve la comprensión de los aprendizajes considerando la diversidad del grupo curso?, ¿el docente supervisa que los alumnos realicen las actividades e indica un criterio de cómo desarrollar la tarea con la calidad requerida?, ¿el docente realiza retroalimentaciones a sus alumnos considerando sus necesidades y capacidades?

3 Los participantes realizan un comentario sobre la actividad anterior para despejar dudas o hacer un aporte.

Actividad 2:

1 El relator presenta a los participantes un ppt que contiene para el Dominio C del Marco de la Buena Enseñanza los criterios y descriptores.

2 En conjunto con la observación del ppt y el video responden los participantes a la siguiente interrogante: ¿en qué criterio del Dominio C se observó en el video fortaleza?, ¿en cuál criterio se observó debilidad?

Actividad 3: Evaluando lo aprendido (10min)

Desglose de la actividad:

Al finalizar la actividad, los participantes podrán autoevaluar su propio aprendizaje

Aspecto clave: metodología que permite reunir los aprendizajes de los participantes generando espacio para lograr la meta cognición, así esta técnica puede ser considerada para auto evaluar el aprendizaje.

Desglose de la actividad: Los participantes realizan una autoevaluación (diario de aprendizaje).

Preguntas orientadoras, ¿Qué hemos aprendido hoy?, ¿Cómo he aprendido hoy?, ¿Qué aspectos debo profundizar?

ANEXO 3

MODULO 3: LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

Clase 1:

Tema: características de los procesos de monitoreo y retroalimentación

Tiempo: 02 horas cronológicas

Objetivo: Que Director, Jefe UTP y Profesores sean capaces de entender que la observación retroalimentación de aula tiene por fin mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Contenidos:

-Proceso de observación

-Tipo de observación

-Retroalimentación

Apuntes:

Actividad 1: Introducción al módulo (20min)

Resultado de la actividad:

Al finalizar la clase el Director, Jefe de UTP y docentes estarán en condiciones de contextualizar a la temática de estudio la importancia de monitorear la enseñanza para reflexionar sobre la práctica pedagógica.

Aspecto clave:

La capacitación en característica los procesos de monitoreo y retroalimentación tiene por objetivo mejorar las técnicas para mejorar la gestión de la unidad educativa, a partir de situaciones de clases y entrevistas de retroalimentación con profesores.

Desglose de la actividad:

1 El relator da la bienvenida a los participantes y a partir de una lluvia de ideas solicita definir:

- a) Tipos de observación
- b) Retroalimentación

2 A continuación el relator solicita proyectar un ppt y explica la temática sobre: “Los procesos y características del monitoreo y la retroalimentación”.

Entrega apuntes sobre:

- Monitoreo (apunte 1)
- Observación de aula (apunte 2)
- Retroalimentación (apunte 3)

3 Reunidos en grupos los participantes responden a las siguientes interrogantes: ¿La observación es una instancia de evaluación?, ¿Constituye una pauta de observación al aula, una instancia para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

4 Evaluación y cierre: Luego de la exposición de contenidos y del trabajo grupal de los participantes se proponen preguntas relevantes que surgen como productos de la reflexión grupal

Clase 2:

Tema: estrategias y técnicas de monitoreo y retroalimentación: (aplicar)

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: Generar conocimiento teórico sobre estrategias de liderazgo para el desarrollo del monitoreo y retroalimentación pedagógica

Contenidos:

- Proceso y técnicas de observación

Actividad 1

Resultado de la actividad:

Al finalizar la actividad el Director y Jefe UTP estarán en condiciones de contextualizar a la temática de estudio el proceso y la técnica de observación, mediante el análisis de diversos registros de observación.

Aspectos claves:

El conocimiento de diferentes estrategias y técnicas para el director y jefe UTP, les permitirá orientar el monitoreo y retroalimentación pedagógica a favor del desarrollo de la enseñanza, instalando a través de la retroalimentación la estrategia de la mejora continua.

Desglose de la actividad:

1 Mediante una lectura de cita sobre la importancia de la observación, se solicita a los participantes que anoten sus impresiones y conclusiones sobre:

DESARROLLO DE LA TECNICA

La observación indica cómo está el paciente; la reflexión indica qué hay que hacer; la destreza práctica indica cómo hay que hacerlo. La formación y la experiencia son necesarias para saber cómo observar y qué observar; cómo pensar y qué pensar.

Florence Nightingale, Enfermera, escritora, estadista, científica y humanista inglesa

2 Socializan sus respuestas.

3 Evaluación de la actividad, donde el relator da a conocer sus impresiones sobre el ejercicio señalando que este responde al desarrollo de la Técnica, la cual resulta necesaria para la mejora de los procesos educativos.

Clase 3

Tema: estrategias y técnicas de monitoreo y retroalimentación: (aplicar)

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: Generar conocimiento teórico sobre estrategias de liderazgo para el desarrollo del monitoreo y retroalimentación pedagógica

Contenidos:

- Análisis y preguntas de observación

Actividad 1:

Objetivo: Aplicar el conocimiento relativo al proceso de monitoreo y retroalimentación

1 El director y Jefe de UTP realizan un análisis de situación de estudio de casos concretos. Expresan por escrito sus conclusiones.

2. Se realiza una discusión problemática sobre el tema identificando las fortalezas y debilidades de quien hace retroalimentación en el estudio de casos.

Actividad 2: Evaluando lo aprendido (10min)

Desglose de la actividad:

Al finalizar la actividad, los participantes podrán autoevaluar su propio aprendizaje

Aspecto clave: metodología que permite reunir los aprendizajes de los participantes generando espacio para lograr la meta cognición, así esta técnica puede ser considerada para auto evaluar el aprendizaje.

Desglose de la actividad: Los participantes realizan una autoevaluación (diario de aprendizaje).

Preguntas orientadoras, ¿Qué hemos aprendido hoy?, ¿Cómo he aprendido hoy?, ¿Qué aspectos debo profundizar?

Clase 3:

Tema: Elaboración de pautas de retroalimentación docente.

Tiempo: 2 horas cronológicas

Objetivo: Elaboración de instrumentos para la retroalimentación y el monitoreo.

Contenidos:

- Técnicas de retroalimentación
- Técnicas de monitoreo

Recursos: apuntes MBD(2005)

Actividad 1:

Resultado de la actividad:

Al finalizar la actividad, el Director y jefe de UTP estarán en condiciones de hacer una gestión competente de su práctica profesional en relación a retroalimentar la labor docente.

Aspectos claves:

Los estudios sobre efectividad escolar señalan que el rol de los equipos directivos es fundamental para fortalecer la capacidad de analizar y comprender la labor pedagógica, mediante retroalimentación que resulta del proceso de observación directa del trabajo en el aula. La importancia de ello radica, en que la práctica reflexiva permite potenciar la habilidad de observación y comprender las consecuencias que tiene la praxis pedagógica en los aprendizajes de los estudiantes.

Desglose de la actividad:

El capacitador presenta al equipo directivo pauta de retroalimentación docente sobre gestión curricular para su análisis, el equipo directivo a partir de preguntas orientadoras, analiza las pautas y selecciona los elementos necesarios que debe tener la pauta de retroalimentación docente.

Preguntas orientadoras para el análisis:

- 1 ¿Qué elementos comunes tienen las pautas de retroalimentación docente?
- 2 ¿Dónde está puesto el foco de la retroalimentación?
- 3 ¿Qué aspectos no están consignados en la retroalimentación efectiva?
- 4 ¿Qué elementos de las pautas evidencian las fortalezas y debilidades docentes?

Posteriormente cada directivo considerando las preguntas orientadoras para el análisis de las pautas de retroalimentación relata sus conclusiones y aportes

Actividad 2: construcción de instrumentos para la retroalimentación docente

Resultado de la actividad:

Al finalizar esta actividad los participantes estarán en condiciones de: evidenciar competencias para el monitoreo y retroalimentación pedagógica en el aula

Objetivo:

Mejorar su gestión en lo conveniente a liderar la retroalimentación de las prácticas institucionales docentes.

Aspecto clave:

Los estudios nacionales e internacionales arrojan la importancia que tienen las técnicas de monitoreo y retroalimentación en la focalización del trabajo docente y en la toma de decisiones oportunas.

Desglose de la actividad:

1. El capacitador entrega apuntes del Marco de la Buena Dirección (gestión del currículum) y Marco de la Buena Enseñanza (criterio) mediante un trabajo individual los participantes analizan y redactan los descriptores que debiera tener la pauta de retroalimentación docente.
2. Se solicita a los docentes que socialicen sus respuestas para lo cual el capacitador va escribiendo en la pizarra las respuestas que arrojan semejanzas El relator, finalmente para el cierre de la actividad en conjunto con los participantes realiza una reflexión grupal sobre lo vertido del colectivo participantes, instando a generar en un futuro próximo dicha pauta con los descriptores consensuados.

Actividad 3:

Tema: Evaluación final de la capacitación (30min)

Resultado de la actividad:

Al finalizar esta actividad los participantes podrán: aportar elementos concretos para reflexionar en la re planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Aspectos claves:

La evaluación de la capacitación permite una posibilidad de apoyo y mejora, ya que establece la instancia de fortalecer la gestión del currículum. Es tarea del Director asegurar que los procesos de enseñanza aprendizaje al interior del aula apunten a la calidad de la enseñanza, para ello en su rol de líder pedagógico debe gestionar con competencia en esta materia.

En tanto, es rol del docente organizar acciones educativas tendientes a potenciar a los alumnos en el logro de aprendizaje significativo, contextualizado y pertinente.

Desglose de la actividad:

Se presentan a los participantes la aplicación del último instrumento para evaluar los módulos, una encuesta donde las preguntas apuntan a responder: ¿Qué es lo que más te gustó de la capacitación?, ¿Qué aspectos de la capacitación son posibles de mejorar?

ANEXO 4: Pauta para revisión documental unidad educativa” x”

Datos de la fuente documental: PIE, PEI, Tipo de documento: Unidad de estudio: Fecha en que se efectúa la revisión: Otros datos de interés:		Nombre de quien hace la revisión: Hora en que se efectúa la revisión:
SUBCATEGORÍA APRIORÍSTICA	REGISTRO	
A.1. articulación del currículum con la enseñanza Definición conceptual: se refiere a la <i>“etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta”</i> . PACE (2011)	-Bases Curriculares -Programa de Estudio -Plan Anual -Diseños de aula Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa	
A.2. coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre <i>“métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)”</i> Sanz, Victor (2014)	Bases Curriculares -Programa de Estudio -Plan Anual -Diseños de aula Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa	

<p>B.1: Gestión Pedagógica Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) “La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (p 69).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de mejoramiento Educativo -Equipo sicosocial -Programa de Integración -Refuerzo educativo <p>Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de mejoramiento Educativo -Equipo sicosocial -Programa de Integración -Refuerzo educativo <p>Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>

<p>C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como :” <i>técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce</i>”</p> <p>Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>Pauta de observación al aula</p> <p>Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>
<p>C.2: evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño.” <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.</i>”</p> <p>Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>No existen documentos que se relacionen con la subcategoría.</p>

Anexo 5: Pauta para la revisión documental unidad educativa “y”

<p>Datos de la fuente documental: PIE, PEI, Tipo de documento: Unidad de estudio: revisión: Fecha en que se efectúa la revisión: revisión: Otros datos de interés:</p>		<p>Nombre de quien hace la Hora en que se efectúa la</p>
SUBCATEGORÍA APRIORÍSTICA	REGISTRO	
<p>A.1. articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Definición conceptual: se refiere a la <i>“etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta”</i>. PACE (2011)</p>	<p>-Bases Curriculares -Programa de Estudio -Plan Anual -Diseños de aula</p> <p>Existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>	
<p>A.2. coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación</p> <p>Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre <i>“métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)”</i>Sanz,Victor (2014)</p>	<p>Bases Curriculares -Programa de Estudio -Plan Anual -Diseños de aula</p> <p>No existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>	

<p>B.1: Gestión Pedagógica Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) “La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (p 69).</p>	<p>Programa de Mejoramiento Educativo</p> <p>Programa de Integración Escolar</p> <p>No existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el “<i>sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje</i>” constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.</p>	<p>Programa de Mejoramiento Educativo</p> <p>Programa de Integración Escolar</p> <p>No existe concordancia entre la normativa nacional y la de la institución educativa</p>
<p>C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como :” <i>técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo</i></p>	<p>No existen documentos que se relacionen con la subcategoría</p>

<p><i>propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012</p>	
<p>C.2:evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño.” <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>No existen documentos que se relacionen con la subcategoría</p>

ANEXO 6: Pauta de entrevista para Director

Estamento: Dirección		Otros Datos:
Identificación del sujeto: Director		
Entrevistador: Natalia Uslar		
Fecha y hora de entrevista:		
CATEGORIA A		
Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación		
<p>Definición Conceptual: Referido a la praxis docente en el ámbito del conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza aprendizaje), expresado por tanto en el sistema escolar en los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y Contenidos Mínimos Obligatorios y sus correspondientes Planes y Programas de Estudio. Gaete y Morales (2011) definen de articulación en el plano curricular como <i>"el diseño de un conjunto de planes de estudio de un mismo o de diferente nivel formativo, a fin de lograr una sintonización eficaz y coherente del currículum"</i></p>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>A.1 : articulación del currículum con la enseñanza Definición conceptual: : se refiere a la <i>"etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta"</i>. PACE (2011)</p>	<p>1. En su opinión ¿de qué manera Ud. coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?</p> <p>2. En su opinión ¿de qué manera Ud. acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?</p>	

<p>A.2:coherencia de las prácticas de enseñanza y de la evaluación</p> <p>Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre <i>“métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)”</i>Sanz,Victor (2014)</p>	<p>3 En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función directiva asegura la cobertura del currículum escolar?</p> <p>4 Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que Ud. desarrolla como Director para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan</p>	
---	---	--

<p>CATEGORIA B:</p> <p>Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje</p> <p>Definición conceptual: <i>“El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente”</i> Guach y Peña (1995). Referido entonces al mecanismo mediante el cual el director y equipo directivo aseguran que el currículum se implemente adecuadamente según las características de los alumnos, en términos culturales, sociales, estilos de aprendizaje, es decir, que se oriente a la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje.</p>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>B.1: Gestión Pedagógica</p> <p>Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) <i>“La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades”</i> (p 69).</p>	<p>5. En su opinión ¿de qué manera Ud. Desde su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?</p> <p>6. En su opinión ¿qué acciones concretas realiza ud como Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?</p>	
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas</p>	<p>7. En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	

<p>de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.</p>	<p>8. En su opinión ¿cuáles son las estrategias que Ud. Desde su función directiva implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	
---	--	--

<p>CATEGORIA C: Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes</p>		
<p>Definición conceptual: Las Prácticas de enseñanza son el :<i>“proceso continuo y dinámico en el que el docente recurre a diversas estrategias de forma planificada para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes”</i> Valero y Cortés (2003) y que implica que el profesor en la evaluación de su praxis logra cubrir el currículum expresado en el logro de los aprendizajes de los alumnos. En definición de Ralph Tyler (en Casanova, 1999) es <i>“El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”</i>.</p>		
<p>SUB CATEGORIAS</p>	<p>PREGUNTA</p>	<p>RESPUESTA</p>
<p>C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como :<i>“ técnica de indagación e investigación docente, se entiende como</i></p>	<p>9. Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura ud. como Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p>	

<p><i>una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>10. Desde su perspectiva ¿qué pretende ud que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	
<p>C.2:evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño. <i>”El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>11. En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado Ud. desde su función directiva para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p> <p>12. En su opinión ¿de qué manera Ud. desde su función directiva retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>	

ANEXO 7: Pauta de entrevista para Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

Estamento: Equipo Directivo Identificación del sujeto: Jefe Unidad Técnico pedagógica Entrevistador: Natalia Uslar Fecha y hora de entrevista:		Otros Datos:
CATEGORIA A Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación Definición Conceptual: Referido a la praxis docente en el ámbito del conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza aprendizaje), expresado por tanto en el sistema escolar en los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y Contenidos Mínimos Obligatorios y sus correspondientes Planes y Programas de Estudio. Gaete y Morales (2011) definen de articulación en el plano curricular como <i>"el diseño de un conjunto de planes de estudio de un mismo o de diferente nivel formativo, a fin de lograr una sintonización eficaz y coherente del currículum"</i>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTAS
A.1 : articulación del currículum con la enseñanza Definición conceptual: : se refiere a la <i>"etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta"</i> . PACE (2011)	1. En su opinión ¿de qué manera el Director coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige? 2. En su opinión ¿de qué manera el Director acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	

<p>A.2:coherencia de las prácticas de enseñanza y de la evaluación</p> <p>Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre <i>“métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)”</i>Sanz, Victor (2014)</p>	<p>3 En su juicio ¿de qué manera el Director asegura la cobertura del currículum escolar?</p> <p>4. Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?</p>	
--	--	--

<p>CATEGORIA B:</p> <p>Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje</p> <p>Definición conceptual: <i>“El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente”</i> Guach y Peña (1995). Referido entonces al mecanismo mediante el cual el director y equipo directivo aseguran que el currículum se implemente adecuadamente según las características de los alumnos, en términos culturales, sociales, estilos de aprendizaje, es decir, que se oriente a la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje.</p>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>B.1: Gestión Pedagógica</p> <p>Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) <i>“La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades”</i> (p 69).</p>	<p>5. En su opinión ¿de qué manera el Director su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?</p> <p>6. En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?</p>	
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que</p>	<p>7. En su juicio ¿de qué manera el Director desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p> <p>8. En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	

<p>todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.</p>		
--	--	--

<p>CATEGORIA C: Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes</p>		
<p>Definición conceptual: Las Prácticas de enseñanza son el <i>“proceso continuo y dinámico en el que el docente recurre a diversas estrategias de forma planificada para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes”</i> Valero y Cortés (2003) y que implica que el profesor en la evaluación de su praxis logra cubrir el currículum expresado en el logro de los aprendizajes de los alumnos. En definición de Ralph Tyler (en Casanova, 1999) es <i>“El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”</i>.</p>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central es la trasposición didáctica. Definida como <i>“ técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>9Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p> <p>10. Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la Dirección que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	
<p>C.2:evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza</p>	<p>11. En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas</p>	

<p>aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño.” <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.”</i> Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>de enseñanza docente?</p> <p>12 En su opinión ¿de qué manera el Director retroalimenta a sus docentes respeto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>	
--	--	--

ANEXO 8: Pauta de entrevista para docentes

Estamento: Docente aula		Otros Datos:
Identificación del sujeto:		
Entrevistador: Natalia Uslar		
Fecha y hora de entrevista:		
CATEGORIA A		
Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación		
Definición Conceptual: Referido a la praxis docente en el ámbito del conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza aprendizaje), expresado por tanto en el sistema escolar en los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y Contenidos Mínimos Obligatorios y sus correspondientes Planes y Programas de Estudio. Gaete y Morales (2011) definen de articulación en el plano curricular como <i>"el diseño de un conjunto de planes de estudio de un mismo o de diferente nivel formativo, a fin de lograr una sintonización eficaz y coherente del currículum"</i>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
A.1 : articulación del currículum con la enseñanza Definición conceptual: : se refiere a la <i>"etapa del desarrollo curricular, en la cual se organizan de manera sistemática y continua las acciones por efectuar en una propuesta educativa, se proponen sus fundamentos, así como sus finalidades y se establecen las relaciones entre los diferentes elementos curriculares que constituirán dicha propuesta"</i> . PACE (2011)	<p>1. En su opinión ¿de qué manera el Director coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?</p> <p>2. En su opinión ¿de qué manera el Director acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?</p>	

<p>A.2:coherencia de las prácticas de enseñanza y de la evaluación</p> <p>Definición conceptual: referido a la praxis docente en el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con el fin de lograr aprendizajes significativos en los alumnos, expresado por ende, en las programaciones que se elaboran para desarrollar los contenidos en el aula en congruencia con lo que se evaluará posteriormente. Definido entonces como la relación lógica entre “<i>métodos de enseñanza o conjunto de momentos y técnicas lógicamente ordenados para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos y las formas concretas a través de las cuales los profesores, recogerán los datos sobre el avance en el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que le permitirán tomar las decisiones respecto de la reorientación o continuación del proceso de enseñanza aprendizaje. Independientemente de si dicha información se transforma en calificación (sumativa) o no (formativa)</i>”Sanz, Victor (2014)</p>	<p>3 En su juicio ¿de qué manera el Director asegura la cobertura del currículum escolar?</p> <p>4. Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?</p>	
--	--	--

<p>CATEGORIA B:</p> <p>Monitoreo de la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje</p> <p>Definición conceptual: <i>“El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente”</i> Guach y Peña (1995). Referido entonces al mecanismo mediante el cual el director y equipo directivo aseguran que el currículum se implemente adecuadamente según las características de los alumnos, en términos culturales, sociales, estilos de aprendizaje, es decir, que se oriente a la calidad de la enseñanza y los logros de aprendizaje.</p>		
SUB CATEGORIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>B.1: Gestión Pedagógica</p> <p>Definición conceptual: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia. Según los estándares indicativos de desempeño de MINEDUC (2014) <i>“La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades”</i> (p 69).</p>	<p>5. En su opinión ¿de qué manera el Director su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?</p> <p>6. En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?</p>	
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Definición conceptual: Se define como procedimiento y prácticas que implementan los directivos y docentes en clases para mejorar los procesos de enseñanza, a través de estándares que definen el uso de estrategias efectivas</p>	<p>7. En su juicio ¿de qué manera el Director desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	

<p>de enseñanza aprendizaje y de manejo de las clases como elemento clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, ofrecer estrategias de enseñanza y recursos variados, con el propósito de responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y así favoreciendo que todos los estudiantes aprendan. Según Contreras (1990) es el <i>“sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”</i> constituyendo así el camino para el mejoramiento de la enseñanza.</p>	<p>8. En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	
---	--	--

<p>CATEGORIA C: Prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes</p>		
<p>Definición conceptual: Las Prácticas de enseñanza son el <i>“proceso continuo y dinámico en el que el docente recurre a diversas estrategias de forma planificada para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes”</i> Valero y Cortés (2003) y que implica que el profesor en la evaluación de su praxis logra cubrir el currículum expresado en el logro de los aprendizajes de los alumnos. En definición de Ralph Tyler (en Casanova, 1999) es <i>“El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”</i>.</p>		
<p>SUB CATEGORIAS</p>	<p>PREGUNTA</p>	<p>RESPUESTA</p>
<p>C.1: acompañamiento en las prácticas de enseñanza Definición conceptual: referido a la praxis directiva en la gestión del currículum, el cual en el ámbito didáctico observa la transmisión de los contenidos del profesor donde el elemento central</p>	<p>9 Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p> <p>10. Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la</p>	

<p>es la trasposición didáctica. Definida como :” <i>técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto en que se ejerce</i>” Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>Dirección que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	
<p>C.2:evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente Definición conceptual: referido a un proceso continuo y sistemático que entrega información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la retroalimentación desde el director o un par docente permite la toma de decisiones, favoreciendo los estándares en los niveles de desempeño.” <i>El propósito fundamental es llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño (...). generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento del profesor, lo que considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento.</i>” Martínez María Teresa, Olivares ,Sergio (2012)</p>	<p>11. En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p> <p>12 En su opinión ¿de qué manera el Director retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>	

ANEXO 9: Respuestas entregadas por cada uno de los entrevistados a cada una de las preguntas. Unidad Educativa “x”

	1	2	3	4	5	6
	En su opinión ¿de qué manera Ud. coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?	En su opinión ¿de qué manera Ud. acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función directiva asegura la cobertura del currículum escolar?	Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que Ud. desarrolla como Director para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?	En su opinión ¿de qué manera Ud. Desde su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?	En su opinión ¿qué acciones concretas realiza ud como Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?
RESPUESTA SUJETO 1 Directora	→ “mediante reuniones entre el equipo de gestión directiva, primero debemos estar nosotros empoderados de lo que está pasando, manejarlo nosotros , luego mis colegas deben ir al aula ver como se implementa el currículum nacional”	“si se consensuan algunas innovaciones, pero ya casi todo está reglamentado así que los profesores ya saben y deben sumarse a lo que ya está como los lineamientos comunes para implementar el currículum”	“la supervisión al aula, con una pauta en cualquier momento de la clase puede llegar un directivo y ver que está pasando y así saber si hay cobertura del currículum o no”	“esa es una tarea que le compete a la evaluadora y a las jefa de Unidad Técnico Pedagógica, entre ellas se coordina en examinar que lo que se enseña sea también después lo que se va evaluar, existe una pauta de evaluación, luego a mí me manda un reporte y yo ahí llamo al colega”	“ellos tienen que planificar considerando los objetivos de aprendizaje a tratar, los diferentes estilos de aprendizaje, ya está hecho el formato de la planificación y todo lo que me dice aparece allí”	“para eso tenemos un equipo sicosocial que pesquia a tiempo a los alumnos que tienen problemas de conducta o dificultades sociales, existe un psicólogo, una orientadora una asistente social, estos alumnos son derivados por los propios profesores que los conocen “

	7 En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?	8 En su opinión ¿cuáles son las estrategias que Ud. Desde su función directiva implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?	9 Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura ud. como Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?	10 Desde su perspectiva ¿qué pretende ud que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?	11 En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado Ud. desde su función directiva para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?	12 En su opinión ¿de qué manera Ud. desde su función directiva retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?
	"las especialistas tienen una coordinadora que ve esa parte y ella me tiene que entregar un informe a mi donde señale con cuales alumnos se está trabajando sobre todo los que tienen Necesidades educativas especiales como se está avanzando."	"las pruebas de avance, que las hace Unidad Técnico Pedagógica, luego pasan por la evaluadora que las evalúa con una pauta y luego cuando están con resultados se les entrega a los alumnos por cursos, se hace una prueba de síntesis para evaluar lo que se enseñó, le llamamos prueba intermedia "	"yo en lo personal en el aula, con el monitoreo, un papel no dice nada y en el aula en cualquier momento observo la enseñanza en el aula".	"las fortalezas de los profesores que tomen conciencia de sus debilidades porque lo más importante dentro de la sala son los alumnos y el derecho a aprender".	"en el consejo de profesores, les solicito que se reúnan por ciclo y se vayan a diferentes salas con sus jefes de ciclo y comenten sus experiencias exitosas".	"si es a nivel técnico con la evaluadora sino existe una actitud positiva a mejorar hasta final de año llegan, ellos lo saben. Hay una retroalimentación para los profesores débiles con enseñanza pero después deben mejorar, generalmente para la próxima supervisión se preparan".

	1	2	3	4	5	6
	En su opinión ¿de qué manera el Director coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?	En su opinión ¿de qué manera el Director acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	En su juicio ¿de qué manera el Director asegura la cobertura del currículum escolar?	Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?	En su opinión ¿de qué manera el Director su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?	En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?
RESPUESTAS SUJETO 2 Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica →	“en primer lugar trabajar con las unidades que el Ministerio nos declara. Tomamos los objetivos de aprendizaje de cada asignatura y nos focalizamos en ello solicitando los colegas que sigan los lineamientos que el Ministerio nos otorga”.	“con el primer ciclo, se hace la focalización de los objetivos de aprendizaje de los accesorios, sobre todo de las cuatro áreas esenciales, no dejamos de ver el currículum pero si le damos más importancia a aquellos objetivos “	“solicitar planificaciones diez días antes de la fecha real, en mi correo las viso que vayan en concordancia con la habilidad, desarrollo de la clase que sea concordante con los objetivos de aprendizaje, y voy haciendo reparos si las clases están bien diseñadas o a mí se me ocurre una actividad “	“contamos con una evaluadora, pero además tenemos la posibilidad de triangular con su planificación y lo que luego declara que va a evaluar con su propio instrumento, hacemos luego la triangulación “	“debe entregar las planificaciones a la jefa de la Unidad Técnica las cuales son informadas a la Dirección de quienes no entregan en los plazos señalados y el formato en si da cuenta de ello”	“bueno, marzo siempre es un mes de detección. Además es que contamos con un equipo sicosocial donde la detección y derivación directa de alumnos con problemas conductuales, afectivos y disciplinarios “

	7 En su juicio ¿de qué manera el Director desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?	8 En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?	9 Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?	10 Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la Dirección que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?	11 En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?	12 En su opinión ¿de qué manera el Director retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?
	<p>“bueno, los profesores de aula se reúnen con las profesoras de integración donde estas entregan estrategias para trabajar con los alumnos, pero no solo con quienes presentan necesidades especiales sino entregan apoyo para el trabajo con todos los alumnos. Además tenemos refuerzo educativo, con planificaciones de este refuerzo y hago un seguimiento del</p>	<p>“la triangulación real para monitorear los resultados de aprendizaje de los alumnos es libro de clases, cuaderno del alumno, evaluación ese es el hilo conductor”</p>	<p>“la forma de asegurarme de las prácticas es monitoreando, haciendo acompañamiento al docente, conversando mucho de las propias practicas del docente, trabajamos en diversidad de estrategias, aunamos criterios, intercambiamos materiales, la única manera de asegurar calidad es comprometiéndome yo con lo que el docente y no ser tan distante”.</p>	<p>“absolutamente los procesos de enseñanza aprendizaje, es decir, como el profesor entrega ese contenido considerando al sujeto que tiene en la sala, las características de alumnado, sus intereses y necesidades”.</p>	<p>“hacemos encuentro de experiencias exitosas, lo cual ha sido sumamente significativo porque es desde su experiencia, ellos mismo se relatan cómo les ha ido bien y como les ha ido mal entre pares es más veraz”</p>	<p>“en el acompañamiento al aula se le pide que haga una autoevaluación con la pauta que se utiliza para hacer el acompañamiento y ahí se va discutiendo las debilidades que uno ve cuando supervisa”.</p>

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS</p> <p>→</p> <p>SUJETO 3</p> <p>Profe</p>	<p>En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?</p> <p>“a través de la fiscalización de las planificaciones, coordinar que estas estén acordes con lo que el Ministerio de educación establece a través de los planes y programas ,verificar que esto no solo quede en el papel sino verificar que esto llegue al aula mediante visitas constantes de miembros del equipo</p>	<p>En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?</p> <p>“depende en general en lo que he visto en las reuniones, el vínculo que se da con los profesores si se da”</p>	<p>En su juicio ¿de qué manera el Director y el equipo directivo asegura la cobertura del currículum escolar?</p> <p>“visitas al aula, acompañamiento y planificaciones”</p>	<p>Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección y el equipo directivo desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?</p> <p>“Ahí hay un vacío porque si hay acompañamiento no siempre se hace, no está en todas las clases, entonces no se sabe si siempre lo que se enseña está acorde con la planificación y por ende, lo que tiene que ver con la evaluación es un proceso que ve el profesor”</p>	<p>En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo desde su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?</p> <p>“con el informe que entrega Unidad Técnico Pedagógica al Director de quienes entregan las planificaciones en los plazos señalados y con todo lo establecido en su formato”</p>	<p>En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director y el equipo directivo para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?</p> <p>“quizá en el rendimiento, en las evaluaciones, son acciones que van servir para que no sigan malos resultados</p>

	de gestión”					
	<p>7</p> <p>.En su juicio ¿de qué manera el Director y el equipo directivo desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	<p>8</p> <p>. En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	<p>9</p> <p>Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director y el equipo directivo la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p>	<p>10</p> <p>Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la Dirección y el equipo directivo que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	<p>11</p> <p>En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección y el equipo directivo para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p>	<p>12</p> <p>En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>
	<p>“esta todo en la planificación ,porque es de uso público y ahí debe consignarse el que un haga actividades para los alumnos con Necesidades Educativas Especiales al menos en la práctica de la clase”</p>	<p>“se da mucho énfasis en implementar la evaluación diagnóstica, intermedia y la final. Ahí se sabe lo que va ocurriendo en el semestre, UTP apoya al profesor.”</p>	<p>“está involucrado la Dirección en el proceso y en los resultados, peo no lo pueden certificar, porque es muy complejo ver el desempeño del profesor a través de números.”</p>	<p>“los aprendizajes de los alumnos y asegurar profesores más competentes que trabajen según las necesidades de cada curso”.</p>	<p>“de manera pública resaltando las buenas prácticas a modo de ejemplo en el Consejo de Profesores”.</p>	<p>“en el Consejo se menciona a los profesores que tienen buenos resultados y se les pide que cuenten sus experiencias, por tanto, es una retroalimentación indirecta para quienes tienen bajos resultados de que deben ponerse las pilas con su trabajo”.</p>

	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS →</p> <p>SUJETO 4</p> <p>Profesor</p>	<p>“nos piden que hagamos las planificaciones bimensuales y que nos rijamos por el currículum nacional a través de las bases , luego la Jefe de UTP nos pide que les enviemos las planificaciones y ella luego las visa y así la coordinamos siendo bien actualizadas porque la jefa siempre revisa las páginas ministeriales y nos orienta adecuadamente”</p>	<p>“La jefa de la Unidad Técnico Pedagógica nos pide que con diez días de anticipación les enviemos las planificaciones y ella luego nos envía vía correo la retroalimentación para hacer las correcciones y así nos orienta que en los tres momentos de la clase todos sigamos una misma línea pedagógica, por ejemplo la motivación, actividades diferenciadas para los alumnos con necesidades especiales”.</p>	<p>“aparte de revisar las planificaciones, hace supervisiones al aula, para asegurar que lo que uno declara este realmente en la práctica, por ejemplo revisa cuadernos de los alumnos, o sea se triangula lo que está en el libro, con la planificación y lo que se hace en la clase”</p>	<p>“antes de una evaluación como guía o prueba entregamos a la evaluadora el instrumento ella lo visa y luego podemos aplicarlo a los alumnos”</p>	<p>“con el control que hace la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica al visar quienes entregan las planificaciones y que contengan todo lo obligatorio que consigna el diseño de aula, o sea objetivos de aprendizaje, como se evaluará , etc.”.</p>	<p>“depende porque lo vemos en el transcurso, lo social y lo afectivo lo vemos con inspección general, así cuando detectamos como profesores de asignatura lo comunicamos al profesor jefe y este ve si se debe derivar a inspección general y de ahí al psicólogo. En el caso de alumnos con muchas notas deficitarias se crean en conjunto con el equipo directivo medidas remediales en el transcurso del año”.</p>

	7	8	9	10	11	12
	<p>“hacemos test estilos de aprendizaje, en cada curso, en media el 80% de los alumnos son según los resultados arrojados kinestésicos. Así las actividades deben ir orientadas a los tres tipos de alumnos, todo esto debe ir escrito en la planificación, y ahí la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica nos va cooperando.”</p>	<p>“ a través de la planificación es la principal forma que la Unidad Técnico Pedagógica monitorea los aprendizajes. También a través de los resultados de las pruebas que arrojan cuanto aprenden los alumnos”.</p>	<p>“de acuerdo a las planificaciones y en base al monitoreo que es formativo”</p>	<p>“la práctica pedagógica del profesor para asegurar que los alumnos aprendan”</p>	<p>“en el consejo de profesores tenemos instancias para compartir actividades que nos han dado resultados”</p>	<p>“se les llama a la oficina y se les pide que autoevalúen su trabajo en el aula, se les dice en que hay que mejorar por la pauta que se lleva para el monitoreo”.</p>

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 5 profesora Diferencial	“supervisiones constantes, revisión de planificaciones, de los instrumentos de evaluación y además al final del semestre se hace una prueba intermedia que es elaborada por la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica que evalúa lo que debería aprender los alumnos según el currículum vigente, luego se hace un análisis de los que están descendido y se buscan estrategias de cómo abordarlo para el segundo semestre”	“sí , con los profesores de asignatura se desarrollan un plan anual, se triangulan los requerimientos del Ministerio , con los resultados de los profesores en sus evaluaciones más estas pruebas intermedias y se analiza cómo debemos enfocar el trabajo pedagógico para lograr aprendizaje, se hace el énfasis en los contenidos y en las habilidades que deberían tener los alumnos”	“a través de las planificaciones , parece que se triangula porque va la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica en cualquier momento y supervisa inicio, desarrollo o cierre de la clase y debe ser acorde con lo que se está pasando en la planificación y ve si lo que se hace es lo que realmente está escrito en el diseño de la planificación, en el caso mío lo hago con la coordinadora de integración , ya que yo uso pauta de trabajo”	“se examina las planificaciones y los instrumentos de evaluación y puede supervisar no sol en el aula común y luego comparar cuanto se avanza , porque se contrasta con las notas”	“porque deben entregarse mediante un correo a la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica el cual informa mediante un correo a Dirección de quienes ha entregado las planificaciones con todo los aspectos formales exigibles”	“se aplica una prueba diagnóstica en marzo, además se hacen test de habilidades y aprendizajes y donde están descendidos hacer actividades que consideren los estilos de aprendizajes de los alumnos, así los apoyamos mas según el estilo, existe mucho trabajo colaborativo y debe consignarse la información para el aula común que arrojan los profesores de integración”.

	7	8	9	10	11	12
	<p>“sí se debe considerar la diversidad, no sólo son importantes las evaluaciones escritas, le damos en este colegio la misma importancia a una representación teatral, una disertación porque se da mucho énfasis en que un alumno no va a demostrar todo lo que sabe con un solo instrumento de evaluación, y se evaluar con rúbricas tratando de diversificar al máximo las formas de evaluar a nuestros estudiantes, también trabajamos con alumnos tutores sobre todo en cursos donde predomina lo auditivo”.</p>	<p>“todos los profesores debemos enviar las planificaciones con diez días al menos de anticipación las cuales son visadas por la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica , en tanto, los instrumentos de evaluación son entregados a la evaluadora la cual revisa si existe congruencia entre lo que dice la planificación, lo que evalúa el instrumento y el marco curricular vigente”</p>	<p>“hay un trabajo por ciclos con su respectiva jefe de Unidad Técnico Pedagógica donde esta entrega los lineamientos y las directrices ,sabe esta unidad cómo innovar por ejemplo ahora se está trabajando velocidad lectora de los alumnos para eso estamos en la etapa de diagnosticar en qué nivel se encuentran los alumnos, (velocidad lectora)”</p>	<p>“con las pauta de observación se pretende que el profesor mejore en como entrega el conocimiento según las particularidades de los alumnos”</p>	<p>“yo creo que la base está en que se consensua con los profesores las acciones de innovación y como muchos o casi todos se suben al carro las buenas prácticas aparecen rápidamente y son imitadas por otros colegas, yo creo que va porque no se imponen los cambios tan drásticamente”</p>	<p>“por ejemplo, luego de una supervisión al aula , si al profe le fue mal ,la jefe de la Unidad Técnico Pedagógica con pauta en mano, conversa con el profe ,desconozco si es una pauta de observación o una rúbrica, explica al profesor las cosas que ella observó y que pueden mejorarse señalándolo ideas de cómo puede hacerlo”.</p>

	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS →</p> <p>SUJETO 6</p> <p>profesora básica</p>	<p>“nosotros trabajamos en base a planificaciones mensuales y a la planificación día a día, una vez hechas la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica , las revise y las retroalimenta si hubiera un punto que mejorar, sugerencias por ejemplo se hace en esa instancia”</p>	<p>“los lineamientos como colegio se trabajan en base a los lineamientos que nos da el marco curricular, de ahí elaboramos el plan anual y nos focalizamos en los objetivos que tienen mayor complejidad, se ven todos los objetivos”</p>	<p>“bueno con supervisiones al aula y el hecho de panificar significa que estamos planificando al día, pues en cualquier momento pueden entrar y tener nuestra planificación en la mesa y en base a ello estar trabajando la clase, así se asegura la Dirección que se cubra el currículum escolar”</p>	<p>“ La jefa de la Unidad Técnico Pedagógica para asegurar la coherencia entre lo que se enseña y lo que se evalúa hace triangulación de la información, pueden pedir los cuadernos a los niños, estos deben tener los objetivos de la clase, existe una evaluadora la cual revisa el instrumento contrastándolo con las planificaciones del día a día”</p>	<p>“deben ser entregadas diez días antes que termine el mes, sino se hace esto la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica envía un carta de reclamo al profesor por la falta con copia al Director”</p>	<p>“gracias al tiempo que tenemos fuera del aula, los profes de primer ciclo tenemos un día para hacer tareas administrativas, más un bloque de refuerzo educativo porque hemos detectado alumnos que están descendidos, porque es muchas veces la razón de porque tienen conductas poco sociales, esta idea se planteó desde la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica la cual ha observado los alumnos descendidos y se ha implementado un programa de refuerzo”.</p>

	7	8	9	10	11	12
	<p>“la Dirección a través de la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica trabaja con integración monitoreando el trabajo de las especialistas que se abocan al trabajo más específico con los alumnos, con problemas con necesidades educativas especiales, entonces la profesora de integración también es evaluada al momento de monitorear como trabaja la diversidad”.</p>	<p>“existen las pruebas de diagnóstico con las cuales se saca un informe, están cambien las pruebas intermedias que se aplican a terminar el primer semestre, la evaluadora las confecciona, las analiza y entrega un extracto de los resultados con ello yo determino quien ingresa y quien egresa de mi refuerzo educativo. También está el monitoreo en sala donde cada profesor toma a estos alumnos y los refuerza más, los que tienen más necesidades están al lado mío, también hay monitores, trabajo la sala en grupo con un descendido por grupo.”</p>	<p>“pauta de evaluación al aula, pauta de observación, luego se comenta con el profesor, que aspectos se pueden fortalecer y esa es la retroalimentación que a mí como profesor me deja, lo que se supone que yo debe después llevar a la práctica”</p>	<p>“la práctica de la enseñanza de los profesores, debe lograr que todos los alumnos aprendan, avancen independiente del piso cognitivo en que se encuentren”</p>	<p>“las dan a conocer en el consejo de profesores resaltándolas el Director para que sea replicada supongo por los otros profesores de la escuela”</p>	<p>“si un profesor tiene problemas con el dominio de grupo, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica lo monitorea apoyándolo bastante, como acompañándolo u orientándolo pues se observaron una debilidad en por qué hace poco que salió de la universidad y no tenía dominio de grupo, así el profesor si siente que entregó como docente.”</p>

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 7 pro historia	“a través de la revisión de planificaciones y visitas al aula en los distintos momentos de la clase”.	“sí, en los consejos de profesores y el trabajo con los departamentos, esto generalmente con Unidad técnico Pedagógica”	“planificando y revisando el cumplimiento de las planificaciones en conjunto con el profesor de asignatura”	“fiscalización de las evaluaciones, está por la evaluadora del colegio, quien hace la coherencia entre la planificación y la evaluación a aplicar”	“solicitando estas planificaciones, y revisando en las clases que los docentes cuenten con ellas, clase a clase”	“trabajo con equipo psicosocial del colegio, revisión de libro de clases, comunicación constante con los docentes de cada curso”
	7	8	9	10	11	12
	“abarcando de la mayor manera posible las asignaturas de los distintos cursos con profesoras diferenciales o apoyo pedagógico”	“revisión constante de los libros de clases y comunicaciones con los distintos docentes”	“a través de supervisiones al aula y la retroalimentación de las mismas”	“la práctica pedagógica del profesor”	“en reuniones públicas como consejo de profesores se reconoce la labor de los buenos docentes”	“a través de una entrevista a veces de manera privada y otras en la sala de clases, luego de una supervisión”.

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 8 artes	“se organizan de manera sistemática y dan a conocer el currículum en el consejo de profesores”	“en conjunto se acuerdan los lineamientos pedagógicos, pero los directivos presentan las propuestas”	“acompañamiento al aula, supervisando, revisando los libros, entrevistas a los profesores, etc.”	“entrega de contenidos, sin dejar de lado el objetivo de la clase, se supervisa continuamente al aula, como también los libros de clases, además la evaluadora supervisa, da sugerencias”.	“entregando planificaciones con mucha anticipación, veinte días antes a la jefe de UTP por correo e impresa luego a la jefe de personal los que revisan y entregan sugerencias.”	“solicitando a los apoderados venir al colegio a conversar con el Director. También atención por parte del profesor jefe en horarios que se le asigna como también al profesor de asignatura”
	7	8	9	10	11	12
	“lo hace la dirección a través del personal que tiene para trabajar con alumnos con problemas, el resto lo trabaja el profesor de asignatura”	“el profesor ingresa resultados en la plataforma ,revisa supongo alguien , otro sistema lo desconozco”	“generalmente se hacen cursos para los docentes en mejoras de las prácticas de enseñanza. También se revisa en el aula el trabajo del docente, supervisando su gestión”	“el trabajo del docente como entrega su contenido y asegurar que los alumnos aprendan”	“se destaca a los docentes médiante un trabajo 100% profesional”	“conversando con el docente entregando técnicas, y retroalimentando cuales son los recursos que debe emplear para mejorar su trabajo”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 9	“utilizando la normativa vigente que nos entrega el Marco curricular a través de los planes y programas de estudio”	“los lineamientos pedagógicos comunes están dados en priorizar según los datos en las bases curriculares, aunque en la práctica se pretende abarcar todos”	“supervisión al aula, revisando los libros de clases con los cuadernos de los alumnos”	“se realiza la triangulación entre lo que el profe declara en la planificación y lo que se ve en el acompañamiento al aula, para ello se contrasta con el libro de clases y los cuadernos de los alumnos”	“por correo se les piden las planificaciones, y luego se asegura la Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica que siempre cuenten con ella en sus clases”.	“tenemos un equipo sicosocial, que considera los estilos de aprendizaje, lo vocacional, se hace una retroalimentación al profesor jefe si los alumnos tienen intereses científicos”
	7	8	9	10	11	12
	“evaluación diversificadas , no universales, solo dos pruebas formales por unidad”	“lectura diaria, se institucionalizado el colegio, como también la medición de velocidad lectora”	“con el acompañamiento al aula y analizando su gestión en ella”	“la labor pedagógica del profesor como entrega su enseñanza a los alumnos”	“se reconoce la labor de los docentes en una instancia de pares como en el Consejo”	“empatizando con el profesor sobre su labor pedagógica y entregándoles herramientas de cómo puede mejorar”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 10 Profesor	“está dado desde el Ministerio, no se coordinada mayormente”	“Los lineamientos pedagógicos están dados desde el Ministerio por ende, el colegio se basa en ello”	“con la supervisión al aula y contrastándolo con los cuadernos de los alumnos, ellos deben dejar siempre anotado en el objetivo de la clase”	“existen unidades de evaluación que coordinan que los profesores enseñen lo que realmente obliga el marco curricular”	“el diseño, por si solo obliga a que planifiquemos considerando estas variables”	“a través de un equipo multiprofesional que pesquisa a los alumnos con necesidades especiales a través de las mismas derivaciones que hace el profesor jefe”
	7	8	9	10	11	12
	“el control basado en la supervisión”	“las pruebas intermedias arrojan cuanto y como aprenden los alumnos”	“con el monitoreo al aula se supervisa el trabajo de los profesores”	“focalizar a los profesores que presentan mala gestión de su praxis “	“en el Consejo de profesores se mencionan a los profesores que los están haciendo bien y en resultados Simce buenos se les ha dado un bono”	“en reuniones de departamento la Jefe De la Unidad Técnico Pedagógica retroalimenta a los profesores desde sus experiencias y supervisiones “

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 11 Profesor	“haciendo uso de la normativa que rige desde el currículum escolar”	“la Dirección acuerda con el equipo directivo como se implementará el currículum, ellos hacen la bajada , nosotros somos los usuarios del currículum”	“haciendo monitoreo a aula de las clases de los docentes”	“las planificaciones clase a clase”	“a través de los correos que recibe la unidad técnica coteja quienes cumplen con las entregas y quienes no”	“existe un equipo sicosocial que trabaja con los alumnos que tienen problemas afectivos y conductuales, pero el profesor es quien deriva”
	7	8	9	10	11	12
	“existen talleres de Refuerzo educativo para los alumnos descendidos en sus aprendizajes”	“las evaluaciones por sí sola evidencian a partir de los resultados como y cuando aprenden los alumnos”	“los resultados de aprendizaje en este colegio es quien define si los docentes están trabajando en pos de la mejora de la enseñanza”	“que los profesores enseñen los aprendizajes considerando el contexto en que están insertos nuestros alumnos”	“en los consejos generalizan las buenas prácticas de los profesionales de la educación”	“lo hace la unidad Técnico pedagógica con el objeto de retroalimentar a los profesores que son ineficaces en sus prácticas”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 12	“el currículum está declarado, la bajada la hacemos por departamentos a través del plan anual”	“a través de las jefaturas que existen se determinan ciertas líneas de acción poniendo énfasis en ciertos objetivos”	“haciendo acompañamiento al aula y contrastando la información del libro de clases más los cuadernos de los alumnos”	“a través de las pruebas institucionales que las jefaturas realizan para ver los avances en aprendizajes de los alumnos”	“existe un formato de planificación día a día que tienen estos aspectos de forma que todos los profesores deben cumplir”	“revisión de las anotaciones de los alumnos para ver quienes tienen problemas conductuales, en todo caso existe un equipo sico social que trabaja con los profesores jefes”
	7	8	9	10	11	12
	“con el equipo de integración que trabaja con los profesores de asignatura pueden focalizarse en los alumnos con problemas que presentan diversidad en su forma de aprender, en nuestro colegio se le da importancia a los estilos de aprendizaje”	“cantidad de aprobados y reprobados por asignatura en el consejo semestral se entrega esta información y se ve los resultados de aprendizaje”	“haciendo supervisión al aula”	“la didáctica de los profesores, la forma en que entrega los contenidos a los alumnos y asegura que estos aprendan”	“en consejo de profesores generalizando, generalmente es a partir de la misma práctica de todos nosotros”	“se le retroalimenta con una pauta que utiliza la jefe de la unidad técnica y ahí se le plantea las falencias observadas cuando fue supervisado en aula”

ANEXO 10: Respuestas entregadas por cada uno de los entrevistados Unidad Educativa “y”

	1	2	3	4	5	6
	En su opinión ¿de qué manera Ud. coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?	En su opinión ¿de qué manera Ud. acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función directiva asegura la cobertura del currículum escolar?	Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que Ud. desarrolla como Director para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?	En su opinión ¿de qué manera Ud. Desde su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?	En su opinión ¿qué acciones concretas realiza ud como Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?
RESPUESTAS → SUJETO 1 Director	“esa tarea es coordinada por Unidad Técnico Pedagógica y profesores que colaboran en esa unidad Técnico Pedagógica”	“la Unidad Técnico Pedagógica establece en el primer consejo del inicio del año escolar a los profesores los lineamientos de cómo implementar el currículum”	“planificación , libro de clases y supervisión al aula”	“a partir de los informes de Unidad Técnico Pedagógica donde me informa quien cumple con entregar en los tiempos acordados respetando el plan anual”	“informes de Unidad Técnico Pedagógica a mi unidad”	“principalmente en los consejos intra semestre como también en los informes de convivencia escolar donde las diferentes disciplinas colaboran en la solución”

	7	8	9	10	11	12
	<p>En su juicio ¿de qué manera Ud. desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	<p>En su opinión ¿cuáles son las estrategias que Ud. Desde su función directiva implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	<p>Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura Ud. como Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p>	<p>Desde su perspectiva ¿qué pretende Ud. que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	<p>En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado Ud. desde su función directiva para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p>	<p>En su opinión ¿de qué manera Ud. desde su función directiva retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>
	<p>“fortaleciendo el Proyecto de Integración Educativa, también contrataciones a nuevos docentes, el diagnóstico que realizan los profesores entregando una nómina al pesquisar a los alumnos con Necesidades educativas especiales , también ahora hay horas a profesores que antes no estaban para prestar ayuda a estos alumnos”</p>	<p>“a través de informes en consejo de evaluación, pruebas estandarizadas, ensayos PSU, evaluaciones calendarizadas y detección a través de posibles supervisiones que aún no se han hecho”</p>	<p>“motivación en el consejo de profesores, a partir de un discurso que incentive a mejorar, donde se maximice su rol dentro de la escuela”</p>	<p>“se debe coordinar con Unidad Técnico Pedagógica , no debe ser forzado, es una práctica que no está hecha y el ideal es el acompañamiento de un par al aula, es una tarea pendiente de la Unidad Técnico Pedagógica”</p>	<p>“resultados de aprendiz por curso, en jefatura el manejo organizacional, el respaldo de los apoderados. Es algo que el próximo año se instalará un bono a los profesores con buenos resultados académicos, para ello en un Consejo debemos crear los descriptores para evaluar y premiar a los mejores”</p>	<p>“a través de la Unidad Técnico Pedagógica Dirección fortalece en los consejos de manera general, la Unidad Técnico Pedagógica en tanto, lo hace en privado con los más deficitarios, se les pide a los jefes de unidad que la retroalimentación a los profesores se haga de forma fraternal”</p>

	1	2	3	4	5	6
	En su opinión ¿de qué manera el Director coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?	En su opinión ¿de qué manera el Director acuerda con los docentes pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	En su juicio ¿de qué manera el Director asegura la cobertura del currículum escolar?	Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?	En su opinión ¿de qué manera el Director su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?	En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?
RESPUESTAS → SUJETO 2 Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica	“a través de personas encargadas dos específicamente, uno en el área básica y otro en el área técnica. Ellos se reúnen y revisan las carpetas de los profesores con la planificación anual y el programa de estudio vigente”	“no hay acuerdo. El currículum ya está impuesto, cada departamento acuerda los lineamientos en el plan anual”	“a través del mecanismo, el profesor encargado monitorea el currículum porcentaje de aprobación y reprobación, no se ve la profundidad del currículum, se confía en la autoevaluación”	“pruebas calendarizadas, en este instrumento de evaluación se revisa y se evalúa la coherencia”	“para eso existen personas encargadas de revisar que los profesores entreguen las planificaciones, están además en un lugar público para que cuando vengan del Ministerio puedan ser revisadas en cualquier momento, por ser público es confiable”	“se separan, los alumnos que presentan problemas conductuales, se revisa el libro de clases, si tiene más de tres anotaciones negativas, es derivado a convivencia escolar. En tanto, los alumnos con problemas conductuales, el profesor jefe deriva a psicopedagoga o psicóloga”

	7	8	9	10	11	12
	<p>En su juicio ¿de qué manera el Director desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	<p>En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	<p>Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p>	<p>Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la Dirección que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	<p>En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p>	<p>En su opinión ¿de qué manera el Director retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>
	<p>“ante la presencia de alumnos deficitarios se envían a trabajar en refuerzo pedagógico, para los que no están aprobando, también existe el taller para avanzados”</p>	<p>“a través de las pruebas calendarizadas y de las pruebas ministeriales, puesto que estas últimas se aplican en tres etapas del año, permitiendo monitorear el aprendizaje de los alumnos en comprensión lectora y resolución de problemas”</p>	<p>“se apela a la profesionalización del docente en el aula, puesto que ir al aula demanda tiempo”</p>	<p>“no se hace por el desgaste que ocasiona, lo necesario sería focalizar a los profesores que presentan dificultades en su práctica pedagógica”</p>	<p>“elaboran un listado de ciertas tareas de profesor jefe, donde debería cumplir con ciertos estándares”</p>	<p>“auto cuestionamiento a través de los Grupos Profesionales de Trabajo, donde las falencias, son explicitadas por Unidad Técnico Pedagógica “</p>

	1	2	3	4	5	6
	En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo coordina la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio dentro de la unidad educativa que dirige?	En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo acuerda con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum?	En su juicio ¿de qué manera el Director y el equipo directivo asegura la cobertura del currículum escolar?	Desde su perspectiva ¿cuál es el mecanismo que la Dirección y el equipo directivo desarrolla desde su cargo directivo para asegurar la coherencia entre las prácticas de enseñanza de los profesores y lo que evalúan?	En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo desde su rol logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes?	En su opinión ¿qué acciones concretas realiza el Director y el equipo directivo para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales?
RESPUESTAS → SUJETO 3 profesora	“generando proyectos que consideren la recopilación de acciones propuestas por los docentes”	“no alcanza el nivel de acuerdo más bien de consulta, ellos toman las decisiones finales”	“exigiendo planificaciones con anticipación de clase a clase y el plan general al inicio del año escolar”	“hasta el momento solo he observado la exigencia y revisión de lo que se llama pruebas calendarizadas por nivel”	“se nos exige manejar las planificaciones clase a clase en un archivador personal”	“se realiza llenado de fichas de matrículas con datos socioeconómicos y una lenta evaluación diagnóstica de alumnos que presentan dificultades de aprendizaje”

	<p>7</p> <p>En su juicio ¿de qué manera el Director y el equipo directivo desde su función logra asegurar una implementación adecuada de la enseñanza que permita el logro de aprendizaje de todos los estudiantes considerando la diversidad?</p>	<p>8</p> <p>En su opinión ¿cuáles son las estrategias que el Director desde su función implementa para monitorear los resultados de aprendizaje?</p>	<p>9</p> <p>Desde su perspectiva ¿de qué manera asegura el Director y el equipo directivo la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la de enseñanza en el aula?</p>	<p>10</p> <p>Desde su perspectiva ¿qué se pretende desde la Dirección y el equipo directivo que se mejore a través de las acciones de acompañamiento al aula?</p>	<p>11</p> <p>En su opinión ¿qué mecanismos ha implementado la Dirección y el equipo directivo para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas de enseñanza docente?</p>	<p>12</p> <p>En su opinión ¿de qué manera el Director y el equipo directivo retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p>
	<p>“con la inclusión de educadores diferenciales en el aula y talleres de refuerzo”</p>	<p>“consejo de evaluación intra semestre e informes de notas individuales en reuniones de apoderados mes por mes”</p>	<p>“Con apoyo de tecnología en el aula”</p>	<p>“esta acción no se realiza”</p>	<p>“solo se analizan resultados en términos de aprobación y reprobación, de buenos o malos resultados SIMCE y buenos o malos resultados PSU”</p>	<p>“a través de la Unidad Técnico Pedagógica ,el profesor es llamado y se le plantean sus falencias”</p>

	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS →</p> <p>SUJETO 4</p> <p>Profesor</p>	<p>“se designó un profesor especialista quien revisa las planificaciones”</p>	<p>“no, las actividades en su conjunto son designadas por la Unidad Técnico Pedagógica y los docentes deben asumir esta tarea”</p>	<p>“el profesor designado por UTP entrega un informe semestral con el análisis de la cobertura del currículum, posteriormente se entrega el porcentaje final en Consejo de profesores”</p>	<p>“le compete al encargado de planes y programas que revisa mensualmente la entrega de planificaciones de los profesores y posteriormente envía un informe a Dirección pero en relación a lo entregado y no entregado. En el libro de clases se registra el contenido a evaluar con la fecha de evaluación”</p>	<p>“el profesor a cargo de planes y programas revisa esto mensualmente. En el formato de planificación están estos ítems”</p>	<p>“en el mes de abril se realiza una prueba especial a los alumnos de primer año a cargo de la profesora diferencial. También los profesores entregan nombres de alumnos que les llame la atención en la etapa de despistaje”</p>

	7	8	9	10	11	12
	<p>“existe un staff de profesionales que trabaja con los alumnos con Necesidades Educativas Especiales este equipo multidisciplinario realiza clases especiales en compañía de profesores en sala y en horarios diversos”</p>	<p>“se realizan dos consejos intrasemestre se revisan las notas de todos los alumnos”</p>	<p>“en este establecimientos las buenas notas o aprobatorias son índices que demuestran el trabajo de profesores exitosos, estrictamente basado en las notas”</p>	<p>“no se hace en el Liceo”</p>	<p>“a veces muy a lo lejano a fin de año un bono a alguien que destacó”</p>	<p>“durante los consejos intrasemestre o semestral posterior a la entrega de los porcentajes de aprobación o reprobación, Unidad Técnico Pedagógica Dirección emite comentarios relacionados con la gestión docente basado en los resultados cuando han sido negativos”</p>

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 5 Profesor	“por medio de planificaciones anuales y diarias”	“no porque si bien se hace revisión de planificaciones, nunca se realiza retroalimentación ni análisis sobre prácticas pedagógicas exitosas. Falta un análisis profundo”	“revisión de contenidos de libro de clases y revisión de contenidos en pruebas calendarizadas”	“pruebas calendarizadas”	“todos los docentes siguen un diseño común de planificación en el cual estos puntos son incluidos”	“el alumno es evaluado por profesores diferenciales, psicóloga , orientados o asistente social”
	7	8	9	10	11	12
	“por medio de refuerzos educativos y evaluaciones diferenciadas”	“consejos intra semestre”	“se han realizado observaciones o acompañamiento al aula, pero estas acciones no han sido constantes y no se recibe retroalimentación”	“una vez se hizo y no resultó los profesores presentaban su mejor puesta en escena , no había nada que retroalimentar”	“de ninguna manera”	“pareciera que los jefes de unidad se encargan de llamar a los profesores y ahí hacen sus descargos”

	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS →</p> <p>SUJETO 6</p> <p>Profesor</p>	<p>“en general se dedican a dar las indicaciones generales dejando a los miembros de Unidad Técnico Pedagógica en especial el curriculista, la misión sólo de vigilar que los docentes presenten los planes de estudios de acuerdo a los programas dados por el Ministerio”</p>	<p>“en general no se hace, los lineamientos van de acuerdo a las metas a alcanzar como establecimiento, ante lo cual el currículum debe ser implementado siguiendo esos lineamientos”</p>	<p>“se remiten solamente al informe que cada profesor entrega al finalizar el año escolar”</p>	<p>“en este momento la única manera de verificar ese trabajo es mediante la revisión de las llamadas pruebas calendarizadas, pero en lo que es la labor de prácticas pedagógicas en el aula, esta no es supervisada. También están presentes las reuniones de los departamentos donde se indican mediante lineamientos generales el compartir experiencias o dar ejemplos”</p>	<p>“son los mismos docentes los que deben planificar las clases de acuerdo a los objetivos, estrategias y evaluaciones, tomando en cuenta la realidad propia de cada curso que es conocida por cada docente”</p>	<p>“primero está la detección de cada docente realizada mediante diagnóstico de lectura, también está presente la detección que se hace mediante las conductas de los alumnos que van quedando registradas en el libro de clases, por lo cual el profesor jefe lo deriva a otros organismos”</p>

	7	8	9	10	11	12
	<p>“en estos momentos está presente el acompañamiento al aula de una profesional, en educación diferencial que trabaja con los alumnos que presentan mayores deficiencias, además se han entregado charlas sobre estilos de aprendizaje, junto a encuestas para conocer los diferentes estilos. De acuerdo a esto los docentes debieran planificar sus evaluaciones y sus estrategias”</p>	<p>“En los Grupos Profesionales de Trabajo se entregan los resultados propios de cada docente, lo que incluye tanto sus índices de aprobación como de reprobación, junto a esto en las reuniones de departamento con los docentes entregan información sobre sus resultados”</p>	<p>“en estos momentos la única estrategia presente es la revisión de las pruebas calendarizadas que deben tener un formato en específico que contengan una diversidad de ítems que apunten de preferencia a los diversos estilos de aprendizaje”</p>	<p>“no están los tiempos dentro de equipo de Unidad Técnico Pedagógica por tanto no se hace el acompañamiento al aula”</p>	<p>“se realizan revisiones de los cumplimientos de cada docente sobre sus tareas, como también de las tanto de la institución como personales, estas prácticas deberían apuntar a la reflexión personal de cada profesional”</p>	<p>“generalmente se hace mediante Unidad Técnico Pedagógica en general, informando sobre resultados y mostrando algunas prácticas exitosas. En cuanto a los docentes más deficitarios generalmente se les llama a una entrevista personal en Unidad Técnico Pedagógica , sin embargo no existen instancias propias de retroalimentación en forma más personal”</p>

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 7 Profesor	“a través del plan anual que deben entregar los profesores por departamento al término de cada año escolar”	“cada profesor tiene autonomía en cuanto a la priorización de contenidos , el currículum en tanto se aplica sí o sí porque es prescrito”	“mediante una autoevaluación que entrega cada profesor al fin de año escolar donde describe cuanto abarcó del currículum, además los diseños de aula dicen cuanto avanza cada profesor”	“a partir de las pruebas calendarizadas”	“existen personas encargadas en esa función que deben fiscalizar que los profesores entregan sus diseños los cuales contienen en su formato estos aspectos”	“el libro de clases por la cantidad de anotaciones negativas se infiere que el alumno tiene problemas conductuales y es derivado a inspección, en el caso de dificultades afectivas existe un equipo multi profesional”
	7	8	9	10	11	12
	“a partir de profesoras de integración que trabajan en aula en lenguaje y matemática apoyando a los alumnos con Necesidades Educativas”	“las pruebas ministeriales arrojan al menos avances de cuantas habilidades han desarrollado los alumnos en el transcurso del año”	“con los resultados en pruebas calendarizadas, número de alumnos aprobados y reprobados”	“las veces que se ha intentado instalar esta acción resulta difícil porque los profesores no asumen que el aprendizaje de los alumnos recae en ellos”	“no está instalada esta práctica, solo se generaliza en consejo de profesores pero no en forma particular”	“entrevistas personales a los profesores que no cumplen con ciertas tareas administrativas”

	1	2	3	4	5	6
<p>RESPUESTAS →</p> <p>SUJETO 8</p> <p>Profesor</p>	<p>“por medio de la gestión del encargado de currículum .El es quien supervisa el diseño y la organización de las clases”</p>	<p>“se coordina en conjunto con los pares de cada departamento que deciden y elaboran un plan anual común”</p>	<p>“lo hacen a través de la revisión de planes y programas y de la planificación clase a clase”</p>	<p>“solo en evaluaciones calendarizadas. La jefa de Unidad Técnico Pedagógica realiza la estructura de la evaluación en función de los objetivos del PME y de las pruebas estandarizadas o ministeriales. Las pruebas en general no son revisadas”</p>	<p>“el profesor a cargo del currículum es quien revisa mensualmente el registro de las planificaciones y diseños de aula”</p>	<p>“el equipo directivo solo en Grupos Profesionales de Trabajo intrasemestre se informa de casos conflictivos. Durante el proceso son los profesores jefes o de asignatura quienes analizan los casos que son tratados por convivencia escolar”</p>
	7	8	9	10	11	12
	<p>“ni el equipo técnico ni Dirección tienen un mecanismo que asegure la implementación adecuada de la enseñanza. No hay sistematicidad en el seguimiento adecuado del diseño”</p>	<p>“fundamentalmente a través del análisis estadístico y por medio de resultados cuantitativos .Porcentajes de aprobados y de reprobados”</p>	<p>“varios aspectos equipo directivo y Unidad Técnico Pedagógica han analizado e intervenido, sobre todo desde el punto de vista material. Esto es implementado con equipos audiovisuales, material gráfico”.</p>	<p>“no se hace, los profesores no reconocen sus errores, afectaría el clima”</p>	<p>“en un consejo de profesores, generalizando”</p>	<p>“no existen instancias de retroalimentación desde Dirección, así de manera intencionada, si en las reuniones de departamento se analizan resultados y reflexionar sobre las prácticas menos efectivas, la retroalimentación es entre pares y en ocasiones con Unidad Técnico Pedagógica “</p>

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 9 profesor química	“no participa el Director en este proceso sólo la Unidad Técnico Pedagógica”	“La Unidad Técnico pedagógica coordina con los profesores los lineamientos generales”	“solo mediante el cumplimiento del plan anual, se socializa en las reuniones de profesores”	“delegando a Unidad Técnico pedagógica el control sobre este aspectos, ella lo ve directamente con el profesorado”	“delegando la revisión de las planificaciones al curricularista de la institución”	“recibe información de las redes sociales que existen en el colegio , un equipo multi profesional”
	7	8	9	10	11	12
	“la Unidad Técnico pedagógica lo logra a partir de los especialistas que existen en el colegio, fonoaudióloga, profesora diferencial y asistente social”	“se informa a través de los consejos de profesores, pero no aporta nada”	“lo asegura a través de Unidad Técnico pedagógica, el encargado de currículum y el evaluador”	“que no haya deserción para no perder la excelencia académica, que los resultados y promociones sean buenas”	“no hay aporte, quizá dentro de una oficina se reconozca a veces, pero públicamente nada”	“su aporte es muy débil y consiste en atender bien a los alumnos y darles oportunidades”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO 10 Profesor	“el Director no lo hace, o realiza Unidad Técnico Pedagógica a través de la entrega del diseño de aula por parte de los profesores”	“no se realizan acuerdos con los profesores, Unidad Técnico Pedagógica impone los lineamientos al profesorado al inicio del año escolar”	“nuevamente decir que la Dirección no lo hace directamente, es la Unidad Técnico Pedagógica que evalúa a través de la entrega del diseño de aula , contrastándolo con las notas del libro de clases y que estén los contenidos al día”	“ninguna, solo controla que se entreguen los diseños”	“entregar en fecha oportuna al curricularista, luego se envía un listado de los atrasados a Unidad Técnico Pedagógica y al Director”	“solo a través de la información del profesor jefe y de asignatura”
	7	8	9	10	11	12
	“ninguna, solo control”	“el Director a través del control. Consejo intra semestre consejo semestral donde se informa sobre el porcentaje de aprobados y reprobados, cada profesor toma acciones para mejorar”	“con algunas mejoras como la central de apuntes, computadores, datas en las salas de clases, internet, talleres y cancha”	“esto no se hace cada profesor trabaja con autonomía”	“ninguna acción, solo es importante ver quien cumple quien no lo hace”	“en el consejo de profesores generalizando”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO11 Profesor	“a partir de los lineamientos verticales del Director, equipo Unidad Técnico Pedagógica y profesores”	“normalmente el equipo de la Unidad Técnico Pedagógica entrega los lineamientos que el Director propone a implementar”	“solicitándolo en los Grupos Profesionales de Trabajo(GPT)solicitándolo en autoevaluación a fin del año escolar”	“se deje libertad a cada profesor”	“mediante fechas topes dadas para incorporar diseños en carpetas públicas”	“se solicita a profesor jefe identificar haciendo diagnósticos para ello, también revisando continuamente libro de clases y enviando a seguimiento”
	7	8	9	10	11	12
	“solicitando metas mínimas de aprobación, deserción promedios y niveles de notas”	“medición de metas en consejo intrasemestre ,deserción ,aprobación por cursos ,reprobación por profesor ,aprobación evaluaciones ministeriales”	“en este momento no se realiza acompañamiento al aula”	“esta acción no se realiza”	“no existe por lo anteriormente mencionado”	“en reuniones de GPT se lanzan comentarios de las malas prácticas de los docentes”

	1	2	3	4	5	6
RESPUESTAS → SUJETO12 Profesor	“a través de reuniones permanentes con el Equipo Técnico”	“en los Grupos Profesionales de Trabajo permanentes programados desde el principio del año escolar y durante todo el año”	“revisión de libros de clases, revisión de planificaciones”	“realizan reuniones de Equipo Técnico Pedagógico y profesores constantemente. Revisión de pruebas por parte de esta unidad”	“el encargado de Planes y Programas del establecimiento revisa, coordina las revisiones de las planificaciones con libros de clases de cada subsector”	“realizando diagnósticos oportunos al principio del año escolar. Revisando antecedentes que traen los estudiantes desde enseñanza básica”
	7	8	9	10	11	12
	“apoyo psicopedagógico en el aula. Refuerzo permanente con pequeños grupos de estudiantes en jornada alterna. Reuniones con alumnos y apoderados”	“reuniones de los profesores con psicopedagogas para planificar y especificar tareas. Evaluación de la Jefe Técnico Pedagógica con psicopedagoga”	“con los resultados de las pruebas calendarizadas la Dirección se hace una visión si el profesor exhibe resultados o no”	“yo creo que si se hiciera sería la práctica pedagógica”	“no se reconoce solo lo malo se hace notar”	“llaman a la oficina y le plantean los aspectos en que se ha visto débil la práctica de los profesores

ANEXO 11 Tabla N°2: “Síntesis interpretativa de las respuestas de cada sujeto por sub categoría” Unidad educativa “x”

Estamento Dirección

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora y el Equipo Directivo se reúnen y analizan como se debe implementar el currículum vigente a través del acompañamiento al aula. Además, en la implementación del currículum que imparte ya está reglamentada, sí se consensuan algunas innovaciones</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Directora coordina la implementación del currículum vigente a través del conocimiento que ellos como Equipo Directivo deben manejar, aseguran la implementación del currículum a través del monitoreo al aula y en relación a los lineamientos pedagógicos comunes asumen papel dado por el Ministerio permitiendo a los profesores apoyar en algunas innovaciones.</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora asegura cobertura curricular a través de la supervisión al aula. Además para asegurar la coherencia entre lo que se enseña con lo que se evalúa considera que este rol compete a UTP la cual debe coordinar esa coherencia dando orientación a los profesores</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Directora para asegurar la coherencia de las Practicas de la Enseñanza y Evaluación utiliza la supervisión al aula y delega dicha tarea en UTP quien debe coordinar mediante una pauta de acoplamiento que lo se enseña sea evaluado</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora señala que el mecanismo para asegurar que los docentes cuenten con planificaciones, está dado por un formato que consigna estrategias, objetivos de aprendizaje y la presencia de un equipo psicosocial.</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la</p>

	<p>Gestión Pedagógica, la Directora asegura que los docentes cuenten con un formato que considera la Planificación en sus distintos aspectos a evaluar en clase. También el equipo psicosocial apoya a la labor docente en el caso de alumnos con dificultades</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora asegura enseñanza para la diversidad a través de los especialistas que trabajan con niños con necesidades educativas especiales; además, para monitorear los resultados de aprendizaje se aplican pruebas de avance con el fin de ver cómo van aprendiendo los alumnos</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación al mejoramiento de los procesos de enseñanza de aprendizaje, la Directora asegura el aprendizaje para los alumnos diversos a través de especialistas. Por otro lado, las pruebas de avance identifican el aprendizaje de los alumnos y la enseñanza del Docente.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora señala que para asegurar la calidad de las prácticas de enseñanza es a través del monitoreo y que con la acción del monitoreo al aula se pretende mejorar las fortalezas de los profesores que tomen conciencia de sus debilidades</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre el acompañamiento de las prácticas de enseñanza, la Directora considera que la mejora de la enseñanza está dada a través del monitoreo al aula el cual permite a través de esta acción mejorar el aprendizaje de los alumnos</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Directora para reconocer las nuevas prácticas docentes, ha implementado las reuniones con UTP al interior del Consejo de Profesores, donde los profesores relatan sus prácticas exitosas. En tanto, para retroalimentar a sus docentes lo hace a través de UTP.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente, la Directora lo hace mediante reuniones por ciclos con UTP y sobre la retroalimentación</p>

Estamento: Jefe UTP

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Jefe de UTP que en conjunto con la Directora coordinan el currículum a través de lo que el Ministerio entrega. Además señala que en relación a los lineamientos pedagógicos se focalizan en los objetivos de aprendizaje que son hilo conductor para habilidades más complejas</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la articulación del currículum con la enseñanza la Jefe de UTP declara que los profesores se focalizan en los lineamientos que señala el Ministerio, en tanto, a la implementación de lineamientos comunes se focalizan en objetivos de aprendizaje, base en el desarrollo de habilidades de comprensión lectora y resolución de problemas.</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Jefe de UTP se asegura que se cubra el currículum escolar a través de la revisión de las Planificaciones y los reparos que ella hace sobre la concordancia de los que declara el profesor en los objetivos de aprendizaje. Además la Jefa de UTP asegura la coherencia entre la Práctica de enseñanza y la evaluación de los profesores a través de la triangulación de la Planificación, lo que se declara y el instrumento que utilizará para evaluar.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe una coherencia de las Practicas de Enseñanza y Evaluación a través de las acciones de UTP dada en la reunión de las Planificaciones analizando concordancia en el Aprendizaje y actividades y en el monitoreo al aula</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Jefa de UTP señala que con la entrega de las planificaciones a ella como jefe directo y el formato que contiene señala recursos, objetivos de aprendizaje, etc. En tanto en relación a acciones para identificar a los alumnos con dificultades sociales y afectivas lo hace el profesor que reporta al equipo psicosocial.</p>

	<p>INTERPRETACIÓN: La Jefa de UTP realiza una Gestión Pedagógica al revisar y apoyar el logro de Aprendizaje de los alumnos a través de la revisión de las planificaciones como también la derivación al equipo psicosocial de los profesores ha permitido identificar y pesquisar a alumnos con necesidades educativas especiales.</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para lograr el aprendizaje de todos los estudiantes la Jefa de UTP lo hace a través del apoyo de las profesoras de integración y del Programa de Refuerzo Educativo, en tanto, para monitorear los resultados de aprendizaje a través del monitoreo: alumno, libro de clases y evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje, la Jefa de UTP utiliza el apoyo que entrega el Proyecto PIE y el Programa de Refuerzo, que ella monitorea y evalúa en tanto, la triangulación libro de clases, planificaciones y evaluaciones es el mecanismo para evaluar.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Jefa de UTP señala que a través del monitoreo y conversación con los profesores de las practicas se logra la calidad en función de mejorar la enseñanza y que gracias a este accionar se mejoran los procesos de enseñanza-aprendizaje</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Jefa de UTP en relación al acompañamiento de la Prácticas de Enseñanza señala que el trabajo colaborativo a labor docente contribuye a la mejora, en tanto la visita al aula contribuye al aprendizaje pues se ve cómo el profesor entrega el contenido según los intereses y características de sus alumnos.</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: A través de experiencias exitosas, los profesores relatan sus prácticas. La Retroalimentación se hace a partir de la autoevaluación</p>

	<p>INTERPRETACIÓN: Sobre la evaluación y Retroalimentación de la Práctica Docente, UTP utiliza pauta de autoevaluación docente, luego del monitoreo al aula. Además existen instancias para relatar experiencias exitosas.</p>
--	---

Estamento: Docente

Docente 1

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que Dirección y UTP lo hace mediante la fiscalización de las Planificaciones que estén acordes con lo que establece el Ministerio y en relación a si existen lineamientos pedagógicos comunes para implementar el currículum, señala el Profesor que sí se da este vínculo en las reuniones.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la articulación del currículum con la enseñanza, el Docente manifiesta que la Dirección coordina la implementación del currículum con los Programas de estudio a través de las planificaciones y su fiscalización a través del monitoreo, en tanto si existen lineamientos pedagógicos comunes el profesor señala que en general esta acción se da en las reuniones con los profesores</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección asegura la cobertura del currículum a través del acompañamiento al aula y para que se asegure la Dirección que los Docentes cuenten con planificaciones de sus clases ahí existe un vacío, porque el acompañamiento no existe en todas las clases.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para ver la coherencia entre la práctica de enseñanza y la de evolución, el Docente sostiene que a través del monitoreo al aula, la Dirección asegura cómo se cubre el currículum, aunque esto compete al profesor porque él es quien enseña y conoce su disciplina, puesto que el acompañamiento al aula no está siempre presente.</p>

<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar Dirección que los docentes tengan sus planificaciones, el Docente menciona que con el informe que entrega UTP al Director de los profesores que entregan sus planificaciones en los tiempos señalados. En tanto, para identificar a los alumnos que tienen dificultades la Dirección lo que hace a través del rendimiento</p> <p>INTERPRETACIÓN: La entrega de planificaciones y el rendimiento de los alumnos en las pruebas permiten que la Directora asegure la Gestión Pedagógica en el Establecimiento.</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar que la enseñanza permita que todos los estudiantes aprendan, señala el Profesor que la Dirección hace uso de la Planificación que debe incluir actividad para alumnos con necesidades educativas especiales y para monitorear los aprendizajes las distintas evaluaciones arrojan lo que ocurre en el aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: el Docente en relación a las acciones de Dirección para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje señala que la planificación debe consignar actividades para alumnos con necesidades educativas especiales como también el apoyo que presta UTP en la labor docente, que es arrojado por los resultados de las evaluaciones diagnósticas, intermedias y finales.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección no puede asegurar que la práctica docente sea en función de la mejora, ya que no ve el proceso, sólo los resultados. También explica que con las acciones de acompañamiento la Dirección pretende que los aprendizajes sean asegurados por profesores competentes.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre el acompañamiento de las Prácticas de Enseñanza el Docente argumenta que la Dirección se involucra en los resultados y que requiere de profesores que trabajen según las necesidades de cada curso, siendo este el objetivo que se pretende con la visita al aula</p>

<p>C.2: Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para resaltar las buenas prácticas lo hace la Dirección de manera pública y en relación a la retroalimentación se pide en Consejo que declaren los profesores sus buenas prácticas</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente, el Profesor señala que las buenas prácticas son reconocidas de manera pública donde se solicita que comenten sus experiencias exitosas</p>
---	--

Docente 2:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1. Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor sostiene que la Dirección asegura que se implemente el Currículum desde la Planificación la cual es revisada por UTP, en relación a los lineamientos pedagógicos comunes que se implementan se hace desde el currículum nacional</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la articulación del currículum con la enseñanza, el Profesor reconoce que UTP se preocupa de que el currículum esté articulado con los Programas de estudio a través de la revisión y análisis de los diseños de aula</p>
<p>A.2. Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor dice que la Dirección asegura el currículum en su cobertura a través de la supervisión al aula y para asegurar que los profesores tengan coherencia entre lo que enseñan y lo que evalúan existen instancias que revisan los instrumentos de evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe coherencia entre las prácticas de enseñanza y evaluación puesto que Dirección asegura esto a través del monitoreo al aula y la revisión de instrumentos (pruebas, guías) que son revisadas por la evaluadora antes de su aplicación.</p>
<p>B.1: Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que Dirección y UTP aseguran que los Docentes cuenten con planificaciones mediante el control que hace UTP al avisar quienes hacen Planificación a Dirección. En tanto,</p>

	<p>para identificar alumnos con distintos tipos de dificultad se hacen derivaciones. INTERPRETACIÓN: En relación a la Gestión Pedagógica del Director, UTP revisa que las planificaciones de los Docentes tengan todos lo requerido para la enseñanza. En tanto, para identificar alumnos con dificultades se usan conductos regulares de derivación Profesor Jefe a Inspector General</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que Dirección implementa una enseñanza para la diversidad, haciendo test de estilos de aprendizaje, además, considera que la Dirección a través de la planificación logra monitorear los aprendizajes INTERPRETACIÓN: Para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, Dirección ha implementado test para identificar los estilos de aprendizajes de los alumnos, en planificaciones se deben considerar actividades para la diversidad y la forma para monitorear los aprendizajes a través del monitoreo al aula</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Docente indica que a través de la planificación se asegura la Dirección la calidad de las prácticas y con el acompañamiento al aula se espera asegurar que los alumnos aprendan INTERPRETACIÓN: El acompañamiento de las Prácticas de Enseñanza de la Dirección y UTP se pretende mejorar la práctica docente. Para ello la planificación permite hacer monitoreos formativos.</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El docente explica que la Dirección y UTP ha implementado instancias para compartir prácticas en el Consejo de Profesores, en tanto, quienes presentan debilidades se les solicita una autoevaluación luego de la visita. INTERPRETACIÓN: Para la evaluación y retroalimentación de la Práctica docente, la Dirección retroalimenta en actividades de socialización de buenas prácticas a profesores en reuniones. Los débiles son más veces monitoreados.</p>

Docente 3

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor explica que en la implementación del currículum, la Dirección hace supervisiones constantes al aula y para ellos utiliza los lineamientos pedagógicos que da el Marco Curricular</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la Articulación del currículum con la enseñanza, la Dirección a través de UTP asegura dicha acción a través de reunión planificada, aplicación de instrumentos que arrojan cómo aprende el alumno, los lineamientos pedagógicos están dados por el Ministerio, los profesores desarrollan un plan común con énfasis en las habilidades que propicia el Marco Curricular</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: EL profesor menciona que UTP asegura la cobertura curricular a través de las planificaciones y la triangulación que hace UTP en el monitoreo y para la coherencia entre la enseñanza y la evaluación, se examinan las planificaciones e instrumentos de evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la coherencia entre las Practicas de Enseñanza y Evaluación, el Profesor sostiene que UTP triangula la planificación con el desarrollo de la clases y lo que está escrito en el diseño y en relación a asegurar la coherencia se supervisa en el aula la planificación con los instrumentos de evaluación</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar Dirección que los Profesores tengan los requerimientos que plantea el Diseño de aula, deben ser enviados a la Jefe de UTP quien informará a Dirección. En tanto, para asegurar una enseñanza que considere la diversidad, UTP aplica Pruebas Diagnósticas y test de habilidad</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección asegura la Gestión Pedagógica a través de la entrega de Planificaciones por parte del profesor a UTP y una batería de instrumentos para ver las disposiciones de aprendizaje de los alumnos y poder ser apoyados los más desentendidos.</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar que la enseñanza permita que todos los estudiantes aprendan, la Dirección asigna igual importancia a todas las instancias de evaluación, además para monitorear los resultados de aprendizaje, UTP revisa las planificaciones y la evaluadora los instrumentos de evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje, Dirección a través de UTP revisa las planificaciones y ve la coherencia entre lo planificado , la evaluación y el Marco Curricular</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Dirección para que las practicas docentes sean de en función de la mejora, se trabaja por ciclos, donde el punto es innovar a partir de lineamientos y directrices dadas. Con el acompañamiento al aula se pretende que el profesor mejore en cómo entrega el conocimiento a sus alumnos</p> <p>INTERPRETACIÓN: En el acompañamiento de las Practicas de enseñanza, Dirección instala acciones de innovación como velocidad lectora, puesto que el objetivo es trabajar según las particularidades de los alumnos</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor sostiene que la Dirección se preocupa de consensuar con los profesores acciones de innovación y estas buenas prácticas, en tanto las debilidades se explican al profesor, con pauta, luego de la visita al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: La evaluación y retroalimentación de las Prácticas Docentes resultan porque se consensuan acciones nuevas que el profesor implementa. Las debilidades mediante entrevistas se buscan mejoras</p>

Docente 4:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Profesor señala que UTP coordina que el currículum se implemente a través de la Planificación mensual y a través de los lineamientos comunes que da el Marco Curricular</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la articulación del currículum con la enseñanza, el Profesor señala que UTP se encarga de revisar las planificaciones y retroalimentarlas, en tanto, sobre la implementación del currículum se hace en base a lo que prescribe el Marco Curricular mediante un Plan Anual de Priorización de Objetivos</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que el equipo directivo hace monitoreo al aula en cualquier momento y debe haber concordancia con lo que se declara en la Planificación.</p> <p>En tanto, para asegurar la Dirección la coherencia de lo que se enseña con lo que se evalúa está la triangulación de la información</p> <p>INTERPRETACIÓN: El Profesor considera que Dirección y UTP para asegurar la coherencia de las Practicas de Enseñanza y Evaluación utiliza el monitoreo al aula y la triangulación de la información: libro de clases, cuadernos de los alumnos y Planificación</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Profesor señala que para asegurar UTP la entrega de Planificaciones lo hace vía correo, sino cumple el profesor envía una copia al Director, en tanto, para identificar a los alumnos con dificultades, UTP implementó el Programa de Refuerzo Educativo</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la Gestión Pedagógica, el Docente señala que UTP revisa la entrega de las Planificaciones sino envía carta de reclamo al Profesor, en relación a mecanismos para identificar a alumnos con dificultades señala que para apoyar a alumnos muy descendidos ha implementado el Programa de Refuerzo Educativo</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que UTP trabaja con integración para apoyar a los alumnos con necesidades educativas especiales y que para cerciorarse que los alumnos que tienen dificultades puedan aprender, existen las pruebas diagnósticas con las que se hace un informe y el Programa de Refuerzo.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para el mejoramiento de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje el Profesor señala que Dirección a través de UTP ha incorporado el trabajo de especialistas en ayuda de alumnos con necesidades educativas especiales, también la aplicación de pruebas para ver quien ha avanzado o no, con lo cual puede salir del Programa de Refuerzo.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: A través de la pauta de evaluación al aula se asegura la mejora de la enseñanza con el monitoreo al que se pretende que se mejore la práctica del Profesor.</p> <p>INTERPRETACIÓN: El Profesor considera que la Dirección y el Equipo de Gestión sobre acompañamiento de las Practicas de Enseñanza lo asegura por medio de la Pauta de Evaluación al aula pues la actividad permite retroalimentación al Docente, además con esta acción se pretende mejorar la práctica del docente, pues debe lograr que todos los alumnos avancen independiente de su piso cognitivo</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Directora resalta en el Consejo la labor de los Profesores destacados y que quienes presentan debilidades se les hace más monitoreo al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la evaluación y retroalimentación a la Práctica docente, el Profesor señala que se valora en el Consejo las buenas prácticas para que sean replicadas por otro docentes , en tanto , las debilidades son monitoreadas constantemente para apoyar al profesor</p>

Docente 5:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que UTP coordina la implementación del currículum a través de visitas al aula y en relación a implementación de lineamientos pedagógicos señala que se hace en el Consejo de Profesores con el apoyo de UTP</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la articulación del currículum con la Enseñanza, el Profesor manifiesta que UTP implementa el currículum a través de las visitas al aula y en relación a líneas pedagógicas comunes para implementar el currículum se hace por Departamentos en Consejo de Profesores, con UTP</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección asegura que se cubra el currículum a través de las planificaciones, en tanto, para asegurar la coherencia de lo que se enseña con lo que se evalúa lo hace fiscalizando las evaluaciones</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la coherencia entre las Prácticas de Enseñanza y Evaluación, el Profesor sostiene que Dirección se asegura de la cobertura curricular revisando las planificaciones con el profesor y para garantizar la coherencia de lo que se enseña con lo evaluado lo hace a través de la fiscalización de las evaluaciones evidenciando la coherencia.</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor asegura que Dirección garantiza que los Profesores tengan sus planificaciones, por medio de la revisión en las clases del formato de la planificación.</p> <p>Del mismo modo, agrega, que la Dirección para identificar a los estudiantes son dificultades trabaja con un equipo psicosocial</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la Gestión Pedagógica, el Profesor señala que la Dirección revisa que los Docentes cuenten clase a clase con sus planificaciones y por otro lado, el trabajo con equipo psicosocial y la comunicación constante con los</p>

	profesores ha permitido identificar a los alumnos con dificultades
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección ha implementado el apoyo con Profesores diferenciales para el trabajo con la diversidad, mientras que para el monitoreo da resultados de aprendizaje : la revisión de libros</p> <p>INTERPRETACIÓN: para el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza – Aprendizaje, el Profesor señala que la Dirección ha implementado el apoyo pedagógico de los profesores diferenciales y el monitoreo de dichos resultados ha sido debido a la comunicación con los docentes luego de la revisión del libro de clases.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor explica que la calidad de la docencia la obtiene Dirección a través de la supervisión al aula, en tanto que dicha práctica pedagógica debe mejorarse con el acompañamiento al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Dirección asegura que la calidad de las prácticas sean en función de la mejora con la supervisión al aula, la cual pretende desde la Dirección mejorar la Práctica Pedagógica del Director</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor dice que Dirección utiliza reuniones públicas en Consejo para reconocer buenas prácticas y que los Docentes que presentan debilidades son retroalimentados a través de entrevistas privadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la Evaluación y retroalimentación de la práctica Docente, señala el Profesor que se reconoce la labor de los buenos docentes por parte de Dirección y son retroalimentados luego de la visita al aula los docentes que presentan debilidades en sus prácticas</p>

Docente 6:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para implementar el currículum y los programas de estudio, el profesor explica que la Dirección da a conocer el currículum en el Consejo, donde los lineamientos pedagógicos son presentados como propuestas por los Directivos.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la articulación del currículum con la enseñanza, Dirección entrega el Marco Curricular vigente en el Consejo de Profesores, instancia en la cual los Directivos presentan los lineamientos pedagógicos de cómo se implementará dicho currículum</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar la cobertura, la Dirección hace acompañamiento al aula y constantemente se supervisa los libros de clases.</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Dirección para asegurar la coherencia entre la práctica de la enseñanza y la evaluación hace visita al aula supervisando contenidos, libros de clases, entregando la evaluadora sugerencias a los profesores.</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor manifiesta que la Dirección para asegurar que los profesores cuenten con sus planificaciones debe entregar a esta unidad con mucha anticipación sus diseños a quien los revisa. El Director para identificar a alumnos con dificultades solicita que los profesores se entrevisten con los apoderados</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para la Gestión Pedagógica la Dirección ha implementado la entrega de Planificaciones a UTP, quien revisa su contenido y para los alumnos con algún tipo de dificultad a entrevista con Profesor o con la Directora</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección para asegurar el aprendizaje de todos los alumnos ha implementado el trabajo de los Profesores de integración con alumnos con problemas y en el monitoreo del aprendizaje ingresa los resultados de los profesores a la plataforma</p> <p>INTERPRETACIÓN: para el mejoramiento de los Procesos Enseñanza- Aprendizaje, la Dirección utiliza como acción el trabajo de las educadoras de integración que trabajan con alumnos con necesidades educativas especiales, el monitoreo del aprendizaje se hace a partir de resultados</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor considera que la Dirección asegura una práctica en pos de la mejora a través de la revisión en el aula del trabajo docente y que a través de esta medida se pretende mejorar el trabajo del profesor en cómo garantiza que los alumnos aprendan</p> <p>INTERPRETACIÓN: el acompañamiento de las Prácticas de enseñanza tiene como objetivo de la Dirección mejorar la práctica docente desde la manera en que el profesor enseña su contenido</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor estima que Dirección valora a los Docentes que tienen buenas prácticas, destacando su trabajo, por otro lado, quienes tienen debilidades conversan entregándoles técnicas.</p> <p>INTERPRETACIÓN: la evaluación y retroalimentación de la Práctica de la Enseñanza Docente, se hace destacando a los profesores más profesionales y quienes presentan dificultades se les retroalimenta para mejorar su práctica</p>

Docente 7:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección coordina la implementación del currículum a través de los Planes y Programas del Estado y en la implementación de lineamientos pedagógicos comunes de cómo implementar el currículum se realiza mediante la priorización</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la articulación del currículum con la enseñanza, el Docente sostiene que la Dirección lo implementa a través de la normativa vigente donde los lineamientos pedagógicos están dados por las bases curriculares</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Dirección asegura la cobertura del currículum escolar a través de la supervisión al aula y la triangulación de lo que declara el Profesor en su diseño más lo observado en la visita al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la práctica de enseñanza y evaluación la Dirección según el Docente entrevistado implementa la supervisión al aula para asegurar la enseñanza agregando además la triangulación con lo declarado en el Diseño con el libro de clases y los cuadernos de los alumnos</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor sostiene que Dirección logra asegurar que los profesores cuenten con planificaciones a través del monitoreo que hace UTP mediante un correo y en relación a identificar a los estudiantes que presentan dificultades, la Dirección cuenta con un grupo psicosocial que considera los estilos de aprendizaje</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la Gestión Pedagógica directiva el Profesor entrevistado sostiene que mediante la entrega de planificaciones a UTP se asegura que los docentes cuenten con ellas, en tanto, para identificar a los alumnos con dificultades, el Equipo psicosocial entrega información pertinente al Profesor Jefe sobre los intereses de los alumnos</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor considera que Dirección asegura una implementación de la enseñanza a través de evaluaciones diversificadas y para monitorear los resultados de aprendizaje se concreta a través de la lectura diaria por parte del alumnado.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación al mejoramiento de los procesos de enseñanza, la Dirección utiliza las evaluaciones no universales y acciones institucionalizadas como la lectura diaria o la medición de velocidad lectora.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Dirección asegura que la práctica docente sea en función de mejorar la enseñanza, se observa con el monitoreo y la labor pedagógica que hace el profesor.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación al acompañamiento al aula, la Dirección pretende asegurar la enseñanza y mejorar la labor pedagógica del profesor hacia los alumnos</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Dirección re conoce la labor Docente en el Consejo de Profesores cuando evidencia buenas prácticas, en relación a debilidades docentes, la Dirección entrega herramientas a aquellos profesores para mejorar</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente, Dirección valora las buenas prácticas, en el Consejo de Profesores y ante debilidades tiene a apoyar la labor pedagógica del Docente.</p>

Docente 8:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Dirección implementa el currículum a través de lo que emana del Ministerio, también en cuanto a los lineamientos pedagógicos en cómo se implementan</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe desde Dirección una clase de articulación del currículum con la enseñanza donde la unidad educativa se basa en las directrices ministeriales</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Dirección asegura que el currículum se cubra a través de la supervisión al aula y la triangulación de la información, para ver la coherencia entre la Enseñanza y lo que evalúan los profesores se utilizan unidades de evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la coherencia entre las prácticas de enseñanza y evaluación el mecanismo utilizado por la Dirección es supervisar el trabajo pedagógico del profesor, triangulando cuadernos de alumnos y objetivos de la clase.</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección para asegurar que los profesores cuenten con su planificación, usan diseños que obliga a planificar según criterios dados, además para identificar alumnos con dificultades existe un equipo multi-profesional que pesquisa a estos alumnos.</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Gestión Pedagógica de la mejora , implementa el uso del Diseño de la planificación de las clases y a través de un equipo profesional se pesquisa a los alumnos con dificultades sociales, culturales o afectivas</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección asegura la enseñanza a través del control y monitoreo al aprendizaje, a través de las pruebas intermedias</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para asegurar los procesos de mejoramiento de la Enseñanza, la Dirección implementa la visita al aula, y los resultados que arrojan pruebas que evidencian cómo aprende el alumnado</p>

<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección asegura la practicas docentes en función de la mejora a través de la focalización de la praxis de la gestión pedagógica, lo que se logra con la supervisión al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: el acompañamiento en las Prácticas de Enseñanza apuntan a focalizar a los buenos profesores</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección reconoce las buenas prácticas en el Consejo de Profesores y las debilidades en reuniones de Departamento con su Jefe de UTP, la cual retroalimenta</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la evaluación y retroalimentación de la Práctica de la Enseñanza Decente, la Dirección reconoce las buenas practicas con reconocimiento económico, las debilidades en tanto, son retroalimentadas por Jefe UTP lego de una visita al aula</p>

Docente 9:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor señala que la Directora implementa lineamientos pedagógicos comunes que son acordados desde la Dirección haciendo uso de la normativa vigente</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección asegura la articulación del currículum con la enseñanza desde los lineamientos que entrega la normativa curricular vigente y su implementación dentro de la institución está dada desde la Dirección</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor señala que la Directora asegura la cobertura curricular se hace a través del monitoreo de las clases y para asegurar la coherencia de la práctica de enseñanza con la evaluación se utiliza la planificación clase a clase</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación, la Dirección implementa como estrategia la visita al aula que viene a evidenciar la coherencia entre la enseñanza y la evaluación docente a través de la planificación clase a clase.</p>

<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor señala que la Dirección se asegura que los profesores usen las planificaciones a través de la evidencia que entregan en el correo el cual es revisado por UTP.</p> <p>En tanto, para identificar a los alumnos que tiene algún tipo de dificultad existe un equipo psicosocial</p> <p>INTERPRETACIÓN: para asegurar la Gestión Pedagógica, la Directora emplea el monitoreo de la entrega de las planificaciones a UTP del mismo modo para identificar a alumnos con dificultades los profesores derivan a estos alumnos al equipo psicosocial del establecimiento.</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que Dirección asegura los aprendizajes de todos los estudiantes con la implementación de Talleres de Refuerzo Educativo, además emplea el sistema de evaluación para ver los aprendizajes de los alumnos</p> <p>INTERPRETACIÓN: para asegurar el mejoramiento de la enseñanza, la Dirección ha implementado el Refuerzo Educativo y el sistema de Evaluaciones con el objetivo de monitorear los aprendizajes de los alumnos</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor señala que para asegurar que la enseñanza en el aula evidencie una mejora se ha implementado el monitoreo al aula y la revisión de los resultados de aprendizaje</p> <p>INTERPRETACIÓN: el acompañamiento de las Practicas de Enseñanza por parte de la Dirección tiene como objetivo asegurar los aprendizajes y evidenciar que los profesores enseñan considerando el contexto de los estudiantes</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor manifiesta que las buenas prácticas se explicitan en los Consejos de Profesores, en tanto las debilidades de los Docentes son retroalimentadas por la UTP</p> <p>INTERPRETACIÓN: La evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente esta implementada desde la Dirección y apunta a fortalecer mediante el reconocimiento de las buenas prácticas en el Consejo de Profesores.</p>

Docente 10:

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor declara que las jefaturas toman ciertas líneas de acción para potenciar ciertos objetivos de aprendizajes del currículum que ya está declarado</p> <p>INTERPRETACIÓN: existe desde la Dirección mecanismos para articular el currículum con la enseñanza a partir de determinaciones que implementan las jefaturas del establecimiento educacional</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor señala que para asegurar la cobertura del currículum se realiza a través de dos acciones: monitoreo al aula y aplicación de pruebas institucionales</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección a implementado la coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación a través de la supervisión al aula y pruebas institucionales que arrojan los avances de los aprendizajes de los alumnos</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor menciona que para asegura que los profesores cuenten con las planificaciones de clases se ha instalado un formato día a día que consigna los aspectos que se deben cumplir. En tanto la Dirección identifica a los estudiantes con dificultades a través de la revisión de anotaciones en el libro de clases</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección ejecuta una gestión pedagógica a través de la planificación de las clases y pesquisando a tiempo a los alumnos con dificultades con el sistema de revisión de libros de clases, donde se trabaja en conjunto con profesor jefe y departamento psicosocial</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección asegura la enseñanza de todos los estudiantes a través del equipo de integración y asegura los resultados de aprendizajes a partir de informes de cantidad de aprobados y reprobados que arroja el consejo semestral</p>

	<p>INTERPRETACIÓN: El Mejoramiento de los procesos de enseñanza está implementado por la Dirección a través de la intervención del equipo de integración y la información que arrojan los consejos de semestres sobre alumnos aprobados y reprobados</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección asegura la calidad de las prácticas para mejorar la enseñanza haciendo supervisión al aula y el objetivo de esta es mejorar la didáctica de los profesores en la entrega de contenidos</p> <p>INTERPRETACIÓN: El acompañamiento de las prácticas de enseñanza se ha implementado desde la Dirección para mejorar la práctica de los docentes y asegurar que los alumnos aprendan</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor manifiesta que la Dirección generaliza en el Consejo las buenas prácticas pedagógicas, en tanto las falencias se corrigen con UTP luego de una supervisión al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Dirección implementa la evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente a través del reconocimiento en el Consejo de Profesores de las buenas prácticas, en tanto las debilidades son apoyadas por UTP</p>

ANEXO 12 Tabla N°2 “Síntesis interpretativa de las respuestas de cada sujeto por sub categoría” Establecimiento educacional “y”

ESTAMENTO: DIRECTOR

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: En relación a la implementación del currículum el Director señala que la UTP coordina esta labor y un grupo de profesores. Para los lineamientos pedagógicos de cómo implementar el currículum la UTP lo establece en el consejo de inicio del año escolar</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Dirección no conoce la manera de cómo se implemente el currículum y los Programas Director de estudio dentro de la unidad educativa. en relación a los lineamientos pedagógicos para su implementación también corresponde a UTP la cual lo establece ella es el primer consejo de inicio del año escolar</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: señala que se asegura la cobertura curricular con la planificación, libro de clases , supervisión y UTP le entrega informe donde le señala cuales profesores entregan el Plan Anual en los tiempos señalados</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la coherencia de la Práctica de Enseñanza y Evaluación la Dirección conoce la forma en que debe cubrirse el currículum pero no asegura con su acción (informe de UTP) que los profesores evalúen lo que enseñan puesto que el Plan Anual por si solo no es suficiente</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar que los profesores cuenten en sus planificaciones con estrategias, objetivos de aprendizaje, recibe informes de UTP y para identificar a los alumnos que presentan dificultades en los consejos intrasemestre y en los informes de convivencia escolar</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la Gestión Pedagógica la Dirección asegura que los profesores cuenten con sus planificaciones a través de los reportes de UTP como también existe acción para identificar a los alumnos con dificultades a través de Consejos de Profesores.</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar una enseñanza para todos los estudiantes, la Dirección cuenta con el Proyecto de Integración Educativa y el Diagnóstica que hacen los profesores. En tanto, para monitorear los resultados de aprendizaje la Dirección señala que lo hace a través de informes en el Consejo de Evaluación.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza Aprendizaje, el Director cuenta con un PIE que trabaja con alumnos con necesidades educativas especiales y en el Monitoreo de los aprendizajes, pruebas Estandarizadas, ensayos PSU e informes de Consejos de Evaluación</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Director considera que para asegurar la calidad de la práctica en función de la mejoría lo realiza a través de la motivación en el Consejo de Profesores y en relación al monitoreo al aula, esta acción no se ha hecho porque no se ha coordinado con UTP.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en el acompañamiento de las Practicas de Enseñanza en Dirección no ha incorporado está practica pues no debe ser forzada y es una tarea pendiente de UTP</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para identificar buenas practicas hay que debe considerarse según el Director los aprendizajes por curso, la Jefatura, entre otros aspectos. Para retroalimentar a docentes que presentan debilidades de su praxis lo hace UTP, la Dirección lo hace de manera general en el Consejo de Profesores</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a la evaluación y retroalimentación de la Enseñanza Docente no existe una práctica para identificar a los profesores que presentan fortalezas, si en caso de quienes tienen debilidades lo hacen los jefes directores en una retroalimentación.</p>

ESTAMENTO: JEFE UTP ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL “Y”

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Jefe de UTP señala que en la coordinación de la implementación de currículum se realiza a través de personas que revisan las carpetas de las planificaciones de los Profesores. En tanto el currículum está impuesto, lo que significa que cada departamento acuerda lineamientos pedagógicos en el Plan Anual</p> <p>INTERPRETACIÓN: la UTP si articula el currículum con la enseñanza puesto que se hace una recepción de la Planificación Anual que hace cada profesor con el Programa de estudio vigente que establece el Marco Curricular</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para asegurar que el currículum se cubra, un profesor encargado monitorea el currículum en términos de aprobación y reprobación, por otro lado la coherencia de la enseñanza con la evaluación está implementada por pruebas calendarizadas que evalúan la coherencia</p> <p>INTERPRETACIÓN: UTP no garantiza la coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación puesto que el monitoreo del currículum está confiado en la autoevaluación que entrega el docente sobre el porcentaje de currículum enseñado</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para asegurar que los profesores planifiquen con objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas, existen personas encargadas de revisar la entrega que hacen los docentes. Por otro lado, los alumnos con algún tipo de dificultad son derivados a convivencia escolar o psicopedagoga</p> <p>INTERPRETACIÓN: UTP realiza Gestión Pedagógica en relación a confirmar que los docentes planifiquen sus clases, como también ha suplementar acciones para los alumnos que presentan dificultad social, afectiva o conductual.</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para certificar la enseñanza de los aprendizajes de los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales se ha implementado el Programa de Refuerzo Pedagógico. En tanto, el monitoreo de los resultados de aprendizaje se realiza a partir de pruebas calendarizadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: para mejorar los procesos de Enseñanza, UTP ha implementado el Taller de Refuerzo y las pruebas calendarizadas que permiten monitorear el aprendizaje de los alumnos</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para avalar la práctica de los Docentes en función de mejorar la Enseñanza se apela a la profesionalización docente y al monitoreo al aula no se hace por el desgaste que ocasiona</p> <p>INTERPRETACIÓN: UTP no realiza un acompañamiento en las prácticas de enseñanza de los profesores por la demanda de tiempo que ocasiona realizar dicha acción</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: sobre la forma de identificar las buenas prácticas de los docentes, UTP sostiene que debiera elaborarse un listado de tareas que hacer como Profesor Jefe, en tanto, las debilidades se explicitan en un autogestionamiento que debería darse en los grupos profesionales de trabajo</p> <p>INTERPRETACIÓN: la evaluación y retroalimentación de la Práctica Docente es una acción que no está implementada por UTP</p>

ESTAMENTO DOCENTE

DOCENTE 1

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Docente sostiene que la Dirección no coordina la implementación de lineamientos comunes con los docentes, Dirección toma las decisiones</p> <p>INTERPRETACIÓN: el Profesor desconoce si el Director coordina la implementación general del currículum y los programas de estudio dentro de la institución escolar, como también líneas pedagógicas no son acordadas con los profesores si no que impuestas desde la Dirección</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que la Dirección asegura la cobertura a través de las planificaciones y la coherencia entre lo que enseña y luego evalúa el Profesor, solo estaría dado por las pruebas calendarizadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Dirección y la UTP no logra asegurar la cobertura del currículum con los diseños de aula, puesto que a partir de la revisión de pruebas calendarizadas no se logra garantizar la coherencia entre la enseñanza y la evaluación</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: señala el Profesor que Dirección a través de UTP solo exige manejar en un archivador las planificaciones, en tanto para los alumnos en dificultades sociales, afectivas y conductuales se llena una ficha con datos socioeconómicos de los alumnos</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Dirección y UTP no realiza una Gestión Pedagógica en asegurar que las Planificaciones cuenten con objetivo de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación, ya que solo se archiva, en tanto, las fichas de matrículas no aseguran identificar a alumnos con dificultades.</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: según el Profesor, Dirección y UTP aseguran el aprendizaje de los alumnos con necesidades educativas especiales con educadoras diferenciales y Talleres de Refuerzo. Mientras que el monitoreo de los aprendizajes se hace a través del Consejo de Evaluación</p> <p>INTERPRETACIÓN: el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza se concreta con Educación Diferencial, pero no existe monitoreo de los resultados de aprendizaje, puesto que los informes de nota no arrojan necesariamente eso</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Profesor sostiene que la calidad de las prácticas docentes se realizan con el apoyo de la tecnología en el aula. Por otro lado el monitoreo al aula no se lleva a cabo</p> <p>INTERPRETACIÓN: el mejoramiento de las practicas docentes es una acción que no se realiza</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Profesor sostiene que Dirección analiza los resultados en términos de aprobación y reprobación y ante las debilidades docentes el Profesor es llamado por UTP</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe una retroalimentación de las practicas docentes en términos de falencias y ante las buenas prácticas tampoco son identificadas ni reconocidas por Dirección</p>

DOCENTE 2

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Docente menciona que UTP designa las actividades que desarrollara el profesor en su conjunto, además existe un docente especialista que revisa las planificaciones</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la articulación del currículum con enseñanza, el Profesor reconoce que UTP establece los lineamientos pedagógicos comunes para implementar el currículum</p>

<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: el Profesor señala que UTP designa las tareas pedagógicas de los docente y en relación a la coherencia entre la práctica de enseñanza y lo que se evalúa, el Profesor designado entrega un informe sobre la cobertura del currículum en Consejo de Profesores.</p> <p>INTERPRETACIÓN: en relación a las prácticas de Enseñanzas y Evaluación, el Profesor considera que UTP no asegura que el currículum se cubra y respecto de la coherencia entre lo enseñado y lo evaluado el informe del especialista arrojará el análisis de la cobertura del currículum con copia a Dirección a</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor sostiene que el docente a cargo de Planes y Programas revisa la entrega de Planificaciones, en tanto, para pesquisar alumnos con dificultades se hace por medio de una Prueba de Diagnóstico que aplica Educación Diferencial.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la Gestión Pedagógica, el profesor señala que TP asegura que los profesores cuenten con planificaciones debido a la existencia de formato que es revisado por el profesor encargado. Los alumnos con dificultades se pesquisan a través de Diagnósticos</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor afirma que la Dirección garantiza una enseñanza para la diversidad con la presencia de un Equipo Multidisciplinario, además el monitoreo de Resultados de Aprendizaje se revisan las notas de los alumnos en los Consejos Intra-semestre.</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación al mejoramiento de los Procesos de Enseñanza, Dirección ha implementado acciones como el Trabajo de un equipo Multidisciplinario que trabaja con los alumnos que tienen necesidades educativas especiales y en el monitoreo de los Aprendizajes se revisan las notas de los alumnos en el Consejo de Profesores.</p>

<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor señala que el Director para asegurar las prácticas docentes en función de la enseñanza considera que las notas aprobatorias son demostración de profesores exitosos. El monitoreo al aula no se hace en el establecimiento.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre el acompañamiento de las Prácticas de Enseñanza, el Profesor considera que el Director no asegura la calidad de las prácticas docentes con la revisión de los informes de notas aprobatorias o no, además la visita al aula no se lleva a cabo.</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Profesor deja de manifiesto que la Dirección muy lejanamente entrega un bono a algún profesor que haya destacado en su labor. Por otra parte, a los profesores que presentan debilidades en sus prácticas, el Director o Jefe de UTP generaliza comentarios sobre las malas prácticas</p> <p>INTERPRETACIÓN: En relación a la Evaluación y Retroalimentación de la Práctica Docente, la Dirección no identifica las buenas prácticas docentes, como tampoco retroalimenta a los profesores a partir de sus falencias.</p>

DOCENTE 3

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para la implementación del currículum se revisan las planificaciones anuales y diarias</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre la articulación del currículum con la enseñanza, el Profesor sostiene que la Dirección no acuerda lineamientos comunes en lo pedagógico con los docentes y el currículum se implementa a partir de la planificación</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Director, a partir de la revisión del libro de clases y de las Pruebas Calendarizadas, asegura la coherencia entre la Enseñanza y la Evaluación Docente.</p>

	<p>INTERPRETACIÓN: Sobre la coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación, en Dirección la implementa a partir de la revisión del libro de clases y confección de Pruebas Calendarizadas</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Los profesores siguen un diseño de Planificación, y es Dirección quien identifica a los alumnos que presentan dificultades, por medio de profesores diferenciales</p> <p>INTERPRETACIÓN: con respecto a la Gestión Pedagógica, Dirección se asegura que los docentes cuenten con Planificación mediante un diseño normado. Por otro lado, el Equipo Diferencial y Psicóloga identifican y apoyan a los alumnos que presentan algún tipo de dificultad</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: por medio de Refuerzos Educativos, la Dirección garantiza el aprendizaje de todos los estudiantes, en relación a los monitoreos, los resultados de Aprendizaje se realizan mediante los Consejos intrasemestre.</p> <p>INTERPRETACIÓN: El mejoramiento de los Procesos de Enseñanza se gestiona a partir de evaluaciones diferenciales y el monitoreo de resultados de aprendizajes a través del Consejo intrasemestral.</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El profesor indica que se han realizado observaciones de acompañamiento pero sin retroalimentación. El monitoreo al aula no se lleva a cabo.</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Dirección no realiza acciones de acompañamiento de la Práctica docente, no hay retroalimentación a la Gestión Pedagógica</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Las buenas práctica no son reconocidas, en tanto cuando surgen falencias pedagógicas, UTP hace descargos.</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Evaluación y Retroalimentación de la Praxis Docente por parte de la Dirección es una acción inexistente en la institución, pues solo se hace presente ante las falencias donde UTP hace descargos.</p>

DOCENTE 4

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección coordina el currículum y los lineamientos pedagógicos a través de la UTP y en relación a las metas del establecimiento.</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la articulación del currículum con la Enseñanza, la tarea recae en el curriculista que revisa si los docentes presentan las planificaciones de acuerdo a los Programas del Ministerio, los lineamientos para su implementación no se establecen. Se gestionan de acuerdo a las metas a alcanzar</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la cobertura curricular, se remite al informe que entrega el docente al final del año. Dirección para garantizar coherencia entre Práctica de Enseñanza y Evaluación lo implementa a través de las Pruebas Calendarizadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: La coherencia entre la Enseñanza y la Evaluación se evalúa mediante informe del docente pero su aseguramiento no, puesto que la labor pedagógica en aula no es supervisada</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El mismo trabajo de los docentes que deben planificar de acuerdo a objetivos, estrategias y evaluación, la detección de alumnos con dificultades es realizada mediante diagnósticos por docentes el cual deriva</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la Gestión Pedagógica del Director esta implementa a través de la planificación y el trabajo de detección de alumnos con dificultades que son derivados a Integración</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para el Aprendizaje de todos los estudiantes está la educación diferencial que hace un acompañamiento al aula, para monitorear los resultados de aprendizaje se hace en UTP por informes de resultados aprobación y reprobación</p> <p>INTERPRETACIÓN: Para el mejoramiento de la enseñanza, la Dirección ha implementado el apoyo de Profesora de Integración, en tanto el resultado de aprendizaje se expresa en términos numéricos de alumnos aprobados y reprobados</p>

<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Las Pruebas Calendarizadas es la única estrategia para mejorar la enseñanza, el monitoreo al aula no existe.</p> <p>INTERPRETACIÓN: para la mejora de las Prácticas de Enseñanza, el monitoreo es una acción que no está instalada, si las pruebas calendarizadas que responden a un tipo de formato institucional</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para identificar buenas prácticas se revisan cumplimientos de tareas docentes, en relación a las debilidades se retroalimenta con UTP en una entrevista personal</p> <p>INTERPRETACIÓN: se entiende que las buenas prácticas guardan relación con el cumplimiento de tareas de los profesores, en tanto, las debilidades las presenta UTP informando sobre lo que evidencia una práctica exitosa No hay instancias reales de retroalimentación</p>

DOCENTE 5

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Dirección coordina que el currículum se aplique a través del Plan Anual que entregan los Profesores.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe autonomía en cuanto a la priorización de los contenidos del Marco Curricular puesto que cada profesor debe entregar un Plan Anual</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La cobertura del currículum se asegura mediante la autoevaluación que entrega cada profesor en un informe que describe cuanto abarcó del currículum. La coherencia de la enseñanza con la evaluación se gestiona desde Dirección a través de las pruebas calendarizadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección no asegura que los profesores tengan una práctica coherente entre la Enseñanza y la Evaluación porque la autoevaluación docente no logra evidenciarlo ni las Pruebas Calendarizadas.</p>

<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para avalar que los profesores cuenten con sus planificaciones, existe un encargado de fiscalizar los diseños, en tanto pesquisar alumnos con dificultades se obtiene a partir de la cantidad de anotaciones negativas.</p> <p>INTERPRETACIÓN: la Gestión Pedagógica sobre el seno de Planificaciones por parte de los docentes está implementado a través de la revisión que hace una profesora a cargo, en tanto, los alumnos con dificultades son tratados por un equipo multi profesional</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la Dirección a tabes de las Profesoras de Integración y de las Pruebas Ministeriales se asegura el aprendizaje de alumnos con necesidades educativas especiales y el monitoreo de los resultados de aprendizaje</p> <p>INTERPRETACIÓN: para el mejoramiento de los Procesos de Enseñanza existe un Programa de Integración que trabaja con alumnos con necesidades educativas especiales y se monitorean los resultados de aprendizaje a través de las Pruebas Ministeriales</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Las pruebas calendarizadas aseguran que la práctica docente sea en función de mejorar la enseñanza. La visita al aula no se hace porque se cree que el aprendizaje es responsabilidad de los alumnos</p> <p>INTERPRETACIÓN: acompañamiento de las Prácticas de Enseñanza no está implementada, en tanto, los resultados que arrojan pruebas calendarizadas indican una mejora de la enseñanza expresada en número de aprobados y reprobados</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La identificación y reconocimiento de las buenas practicas docentes no se realiza y quien tiene debilidades expresada en no cumplimientos tareas administrativas es llamado a entrevista.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No existen mecanismos para reconocer los buenas prácticas de enseñanza y las debilidades se expresan en términos de no cumplir con tareas burocráticas</p>

DOCENTE 6

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La Gestión del Currículum se hace por departamento y esto es revisado por un encargado de currículum</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe articulación del currículum con la enseñanza debido a la Gestión del encargado de esa relación a los lineamientos pedagógicos se da autonomía los departamentos para elaborar un Plan Anual</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Se hace cobertura a través de la reunión de planes y Programas y la coherencia entre la práctica de enseñanza y evaluación se hace a través de las evaluaciones calendarizadas</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe coherencia entre la enseñanza y la evaluación puesto que UTP en general no revisa el contenido de las pruebas calendarizadas</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar que los docentes cuenten con Planificación el profesor a cargo revisa el registro de entrega de diseños y en relación a identificar a alumnos con dificultades es el Profesor quien deriva a convivencia escolar.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Sobre Gestión Pedagógica la Dirección asegura que los docentes cuenten con planificaciones gracias a la revisión del registro de ella y para identificar a los alumnos con dificultades existen las instancias para derivar a los alumnos a convivencia escolar</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: No existe mecanismo desde Dirección para asegurar que se implemente de manera adecuada la enseñanza y el monitoreo de los resultados de aprendizaje se hace por medio de resultados cuantitativos.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección no ha implementado acciones para los procesos de enseñanza al puesto que no hay sistematicidad en el desarrollo del diseño de planificación</p>

<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar que la práctica sea en función de la mejora se ha implementado la sala con equipo audio visual. El acompañamiento al aula no se hace pues afectaría al clima.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No existe la práctica de acompañamiento de la enseñanza por parte de la Dirección</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: No existen instancias de retroalimentación, sólo se generaliza.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No se evalúan ni retroalimentan las prácticas docentes desde la Dirección</p>

DOCENTE 7

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: El Director no participa de la coordinación en la implementación del currículum.</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la coherencia del currículum con la enseñanza el Dirección , no se involucra, pero la UTP si coordina con los Profesores lineamientos generales</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Se asegura la cobertura del currículum mediante la entrega del Plan Anual.</p> <p>INTERPRETACIÓN: Dirección no se involucra en implementar la coherencia de la Práctica de Enseñanza de Enseñanza y la Evaluación sólo en reuniones se socializa con los profesores al cumplir en entregas el Plan Anual de Contenidos</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Dirección se asegura que los profesores cuenten con sus planificaciones y a través de la reunión que hace el curriculista, en tanto, para identificar a los alumnos con dificultades existe un equipo multiprofesional</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Gestión Pedagógico recae en revisar las planificaciones y en el caso de alumnos con dificultades existen redes sociales en el colegio que apoyan a estos alumnos</p>

<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Existe un equipo multiprofesional que asegura el aprendizaje de alumnos con problemas de aprendizaje y para monitorear los resultados de aprendizaje se informa a través de consejo de Profesores.</p> <p>INTERPRETACIÓN: el mejoramiento de los procesos de enseñanza no está instalado en monitorear los aprendizajes pese a que se informa en Consejo de Profesores</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la calidad de las prácticas docentes corresponde a UTP, el encargado de currículum y el evaluador. No existe monitoreo al aula.</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe desde la Dirección una práctica que apunte al acompañar las prácticas de enseñanza docente</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Ruega se reconozca en privado algunas buenas prácticas y en tanto las debilidades están dadas en no atender bien a los alumnos, no dar más oportunidades.</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe evaluación ni retroalimentación a la práctica docente en la Institución educativa</p>

DOCENTE 8

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Se implementa el currículum a través de la entrega de diseños de aula.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No existe una implementación del currículum desde la Dirección, sólo se realiza mediante entrega de Planificaciones como también los lineamientos pedagógicos son impuestos al inicio del año escolar</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La UTP erradica la cobertura curricular a partir de la entrega de diseños contrastándolo con las notas del libro de clases.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No se aseguran la coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación pues solo se controla que se entreguen los diseños.</p>

<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para garantizar que los docentes cuenten con planificaciones deben entregarse al encargado de currículum y para identificar a alumnos con dificultades se informa al Profesor Efe.</p> <p>INTERPRETACIÓN: La Gestión Pedagógica no existe puesto que sólo debe informarse que los docentes entreguen sus diseños en los tiempos requeridos</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar el aprendizaje de la diversidad no existen prácticas y para el monitoreo de resultados de aprendizaje el Director se basa en el control.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No existen acciones concretas desde la Dirección para asegurar los procesos de enseñanza cada profesor acciona por su cuenta sin retroalimentación de Dirección</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: La calidad de las prácticas ha mejorado con central de apuntes, talleres y cancha. La práctica del monitoreo al aula no existe.</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe el acompañamiento de las prácticas de enseñanza desde la Dirección</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: No se reconoce las buenas prácticas y las debilidades se plantean como generalizaciones al Consejo de Profesores.</p> <p>INTERPRETACIÓN: No existe evaluación, tampoco retroalimentación de las Prácticas Docentes, en la unidad educativa</p>

DOCENTE 9

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la implementación del currículum se hace a partir de los lineamientos verticales del Director, equipo UTP y Profesores</p> <p>INTERPRETACIÓN: Los lineamientos pedagógicos son acordados desde UTP con los docentes de la unidad educativa</p>

<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para asegurar la cobertura curricular se le solicita a los profesores que entreguen su autoevaluación.</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre la coherencia de las prácticas de enseñanza y evaluación se entrega autonomía a cada profesor, por lo cual no se asegura siempre dicha coherencia</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para garantizar que los docentes cuenten con planificación se hace en fechas dadas para entregar diseños y en la identificación de alumnos con dificultades, los profesores hacen un diagnostico</p> <p>INTERPRETACIÓN: existe una Gestión Pedagógica sobre las planificaciones en términos de entregar los diseños con objetivos de aprendizaje, estrategias y didácticas</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para asegurar la enseñanza de la diversidad de estudiantes se solicita metas de aprobación y reprobación, en tanto, para el monitoreo de los resultados de aprendizaje se hace también mediante metas en consejo intrasemestre</p> <p>INTERPRETACIÓN: el mejoramiento de los procesos de enseñanza está dado en términos de aprobación y reprobación de los estudiantes</p>
<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la calidad de las practicas no se hace pues no existe acompañamiento al aula</p> <p>INTERPRETACIÓN: sobre el acompañamiento al aula para monitorear las prácticas de enseñanza docente no se realiza en el establecimiento dicha acción</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: no se reconocen las buenas practicas porque no hacen monitoreo. Las debilidades se mencionan como comentarios en el GPT</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe evaluación, tampoco retroalimentación de las Practicas Docentes en la unidad educativa</p>

DOCENTE 10

SUBCATEGORÍA	SINTESIS INTERPRETATIVA
<p>A.1.Articulación del currículum con la enseñanza</p> <p>Preguntas: 1 y 2</p>	<p>DESCRIPCIÓN: existe una implementación del currículum a través de reacciones con el Equipo Técnico</p> <p>INTERPRETACIÓN: Existe articulación entre el currículum y la enseñanza programada durante todo el año escolar en los grupos profesionales de trabajo</p>
<p>A.2.Coherencia de las prácticas de enseñanza y la evaluación</p> <p>Preguntas: 3 y 4</p>	<p>DESCRIPCIÓN: Para asegurar la cobertura del currículum se revisan libros de clases y planificaciones.</p> <p>INTERPRETACIÓN: para asegurar la coherencia de las práctica y enseñanza y evaluación docente se realizan reuniones de profesores constantemente</p>
<p>B.1:Gestión Pedagógica</p> <p>Preguntas: 5 y 6</p>	<p>DESCRIPCIÓN: en relación a las planificaciones el coordinador revisa libros de clases y planificaciones de cada subsector de aprendizaje, como también se revisan los antecedentes de los estudiantes que traen desde enseñanza básica</p> <p>INTERPRETACIÓN: existe una Gestión Pedagógica desde Dirección expresada en la coordinación de la revisión de diseños de aula y análisis de diagnósticos de estudiantes que presentan algún tipo de dificultad</p>
<p>B.2 Mejoramiento de los procesos de enseñanza</p> <p>Preguntas: 7 y 8</p>	<p>DESCRIPCIÓN: para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos se hace un apoyo psicopedagogo al aula, mientras que el monitoreo de los resultados de aprendizaje se hace mediante reuniones de profesores con psicopedagogas para planificar tareas.</p> <p>INTERPRETACIÓN: existen acciones de reforzamiento del Proceso de Enseñanza abocadas al trabajo de un Equipo de Psicopedagogas que bridan apoyo al docente en el aula</p>

<p>C.1:Acompañamiento en las prácticas de enseñanza</p> <p>Preguntas: 9 y 10</p>	<p>DESCRIPCIÓN: la calidad de las prácticas docentes para mejorar la enseñanza está dada a través de pruebas calendarizadas. La visita al aula no se hace.</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe un acompañamiento a los procesos de enseñanza, las pruebas calendarizadas sólo dan un panorama general de resultados de notas de profesor</p>
<p>C.2:Evaluación y retroalimentación a la práctica de enseñanza docente</p> <p>Preguntas: 11 y 12</p>	<p>DESCRIPCIÓN: no se reconocen las buenas prácticas porque no hacen monitoreo.</p> <p>INTERPRETACIÓN: no existe evaluación, tampoco retroalimentación de las prácticas Docentes en el establecimiento educacional.</p>

ANEXO N°13 TABLA 3 Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría. Establecimiento educacional “x”

Estamento: Director

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>La Dirección en lo que respecta a la Articulación y coherencia del currículum con las prácticas de Enseñanza y Evaluación coordina la implementación del currículum vigente y los Programas de Estudio a través de la instalación de lineamientos comunes con los Docentes y la Supervisión por parte de UTP de las prácticas de enseñanza, que viene a garantizar la coherencia entre lo enseñado y lo que será evaluado posteriormente</p>	<p>La Gestión Pedagógica de la Dirección está dada en la instalación de un formato de planificación que consigna aspectos claves de la implementación curricular. Del mismo modo, Dirección orienta con el apoyo de un equipo sicosocial el trabajo con los alumnos que presentan necesidades educativas especiales</p>	<p>para ratificar la calidad de las prácticas de enseñanza docente, está consolidado en la unidad educativa el monitoreo de aula. Además la evaluación de la Práctica Docente busca retroalimentar las debilidades detectadas en la visita al aula.</p>

Estamento: JEFE UTP

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>Los profesores, por acciones de UTP se focalizan en los lineamientos del Ministerio de Educación y por tanto en los objetivos de aprendizaje que propicia el Marco Curricular. Es por ello que UTP para cerciorarse que el currículum se cubra en concordancia con las prácticas de enseñanza y evaluación docente, es que revisa las planificaciones de clases, donde estas deben exhibir concordancia en el Aprendizaje y el contenido. Para esto el monitoreo al aula juega un papel fundamental</p>	<p>Para corroborar la implementación integral del currículum, UTP revisa las planificaciones de clase del docente, y estas antes intencionadamente articulan actividades con los alumnos que presentan dificultades, puesto que existe un equipo sicosocial que brinda apoyo a la Gestión Pedagógica. De igual manera para propender al logro de los aprendizajes, existen el Proyecto PIE y el Programa de Refuerzo que UTP evalúa, a ello se agrega la triangulación el libro de clases, planificación y evaluación para finalmente evaluar los aprendizajes de los alumnos</p>	<p>La mejora de los aprendizajes de los alumnos están condicionadas por el acompañamiento al aula, a partir de los resultados de estos se realiza una retroalimentación a los profesores que evidencian debilidades en su praxis docente, como también los docentes que poseen buenas prácticas relatan sus experiencias exitosas al interior del Consejo de Profesores</p>

Estamento: DOCENTE

Docente 1

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>La Articulación y coherencia curricular se hace a partir de las planificaciones que son revisadas y el monitoreo al aula, puesto que se esta forma Dirección corrobora la cobertura curricular. Sin embargo, el acompañamiento al aula no siempre está presente, por tanto es la coherencia de la enseñanza y la evaluación es un tema que le compete principalmente al Profesor.</p>	<p>El monitoreo de la implementación del currículum está dado por las planificaciones y los resultados que arrojan las Evaluaciones diagnóstica intermedia y final., a ello se le agrega en su gestión la Dirección que las planificaciones deben incluir actividades para los alumnos que presentan necesidades educativas especiales, por tanto existe una Gestión Pedagógica en el establecimiento que apunta a mejorar la labor docente</p>	<p>Las Prácticas de Enseñanza están apuntadas al trabajo docente, según las necesidades de cada uno, por ello el acompañamiento al aula es fundamental como también la retroalimentación a la evaluación docente donde las buenas prácticas son reconocidas públicamente, en tanto, quienes presentan debilidades se retroalimenta indirectamente a través de la valoración publica de los profesores bien evaluados.</p>

DOCENTE 2

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>Existe articulación y coherencia del currículum con los programas de estudios, a través de la revisión de las planificaciones, hechas por UTP que se basan principalmente en los lineamientos pedagógicos provenientes del Ministerio. Además, la coherencia de la enseñanza con la evaluación se asegura con el acompañamiento al aula y la revisión de instrumentos de evaluación antes de su aplicación en los grupos curso</p>	<p>La implementación del currículum ampara el aprendizaje de los alumnos con dificultades puesto que existe una Gestión Pedagógica clara que implica revisar las planificaciones y que estas incluyan actividades según los estilos de aprendizaje de los alumnos. Para ello el monitoreo de los aprendizajes es fundamental</p>	<p>El acompañamiento de las prácticas de enseñanza pretende mejorar la práctica docente, por tanto la retroalimentación se realiza socializando las buenas prácticas docentes en reuniones</p>

DOCENTE 3

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>La revisión de planificaciones es la acción principal para asegurar la coherencia del currículum, donde el énfasis está en las habilidades que propicio el Marco Curricular. En tanto, para asegurar articulación de la enseñanza y la evaluación se hace triangulación de las planificaciones con el desarrollo de la clase y la supervisión al aula</p>	<p>Para la Gestión Pedagógica Dirección solicita a los docentes las planificaciones y UTP aplica evaluaciones para conocer las disposiciones e aprendizaje de los alumnos e ir en apoyo de los más descendidos</p>	<p>Para asegurar las prácticas de enseñanza, UTP hace supervisión al aula e incorpora acciones de innovación para trabajar según las características del alumnado. Es por ello que la evaluación docente y sus resultados es favorable evidenciando buenas prácticas ya que son consensuadas para que sean implementadas por los docentes. Mientras que respecto a las debilidades de la praxis docente, en la unidad educativa implican una entrevista con un superior pretendiendo mejorar la praxis docente mediante retroalimentación</p>

DOCENTE 4

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>El Marco Curricular es la base para el Desarrollo del Plan Anual de priorización de contenidos que se implementará en la Escuela. Tarea que recae en UTP en lo concerniente a la revisión y retroalimentación de las planificaciones. Por otro lado, para asegurar la coherencia de la enseñanza con la evaluación , UTP lleva a cabo el monitoreo al aula con la posterior triangulación de la información del libro de clases, cuadernos de los alumnos .</p>	<p>para la identificación de alumnos con dificultades, sobre todo para apoyar a los más descendidos se ha implementado el Programa de Refuerzo Educativo, en apoyo a lo anterior existe el trabajo de especialistas que apoyan a los alumnos con necesidades educativas especiales como también se aplican pruebas de avance que apuntan a evaluar los procesos de enseñanza – aprendizaje</p>	<p>Existe una Pauta de acompañamiento al aula que tiene como objetivo evaluar la práctica docente, la cual direcciona el avance del aprendizaje de todos los alumnos. La Dirección en esta línea valora las buenas practicas socializando esto en el Consejo de Profesores para que sean replicadas por otros docentes, en tanto, las debilidades de las prácticas de los docentes evaluados son constantemente monitoreadas para apoyar al profesor</p>

DOCENTE 5

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
La Articulación del currículum se concreta a través de lineamientos pedagógicos que se hacen por Departamento con el apoyo de la UTP. En esta tarea es necesaria la visita al aula para observar la articulación curricular. A partir de misma línea se revisan las planificaciones para ver la coherencia entre lo enseñado y lo que se pretende evaluar	Dirección realiza una Gestión Pedagógica expresada en la Revisión de las planificaciones docentes, del mismo modo ha implementado el trabajo con un equipo psicosocial para detectar alumnos con dificultades como también el Programa de Apoyo Pedagógico el cual constantemente es monitoreado. También los buenos resultados son debido a la comunicación fluida con los Docentes	para asegurar la mejora de las Prácticas de enseñanza existe la supervisión al aula, la cual, Dirección evalúa y retroalimenta la Práctica Docente, reconociendo las buenas prácticas, en tanto los docentes que evidencias falencias son retroalimentados por la Dirección

DOCENTE 6

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
la Articulación y coherencia de currículum está dada desde el Marco Curricular, los lineamientos pedagógicos son entregados por la Dirección en el consejo de Profesores, en tanto, para asegurar la coherencia entre la práctica de enseñanza y la evaluación se ha instalado la supervisión al aula. Para cotejar libros de clases y contenidos.	para el mejoramiento de los Procesos de enseñanza aprendizaje existen acciones establecidas como la revisión de planificaciones y el trabajo de las profesoras de Integración con alumnos con necesidades educativas especiales, el monitoreo del logro de los aprendizajes se realiza a partir de los resultados de rendimiento de los alumnos	el objetivo del acompañamiento al aula guarda relación con mejorar la práctica docente, entendida como la manera en que el docente entrega el contenido a los alumnos. Existe una retroalimentación a los docentes que presentan deficiencias en su praxis, a través de la entrega de técnicas para mejorar su practica

DOCENTE 7

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>los lineamientos pedagógicos en pos de articular el currículum con la enseñanza están dados a través de la normativa vigente que emana del Ministerio. En la misma línea, para asegurar la cobertura del currículum se ha implementado la supervisión al aula donde luego se triangula la enseñanza con lo declarado en el diseño y el libro de clases</p>	<p>para garantizar la implementación del currículum , los docentes entregan las planificaciones en reunión a la UTP. Mientras que, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza, la Dirección ha implementado las evaluaciones no universales, es decir, diferenciadas, para la diversidad de alumnos, tales como la lectura diaria o la medición de la velocidad lectora.</p>	<p>el objetivo del acompañamiento al aula es asegurar la labor pedagógica del profesor, es por ello que las buenas prácticas son valoradas públicamente en el Consejo de Profesores, en tanto, las debilidades de las practicas docentes tienen a ser monitoreadas para mejorar la labor pedagógica del Docente.</p>

DOCENTE 8

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>la unidad educativa sigue las directrices del Marco Curricular vigentes en relación a la articulación del currículum con la enseñanza. En la misma línea, para articular la práctica de enseñanza- evaluación, existe el monitoreo al aula, que implica triangular con cuadernos de los alumnos objetivos de la clase</p>	<p>para monitorear el currículum, la Gestión Pedagógica del Director está dada en la planificación de las clases y en el apoyo de un equipo profesional que apoya a los alumnos con dificultades. Se agrega a lo anterior la visita al aula y los resultados que arrojan las evaluaciones intermedias, instrumentos que evidencian cómo y cuánto aprenden los alumnos</p>	<p>la observación de las prácticas de enseñanza a partir del monitoreo al aula apuntan a focalizar las buenas prácticas, las cuales son valoradas con reconocimiento económicos, las debilidades en cambio son retroalimentadas por UTP luego de la observación de una clase al docente que presenta las deficiencias.</p>

DOCENTE 9

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>la Dirección señala los lineamientos pedagógicos que se implantarán durante el año escolar, emanados desde la normativa vigente. Luego para evaluar la coherencia entre a enseñanza y la evaluación se instaló la visita a l aula que viene a dejar en evidencia la coherencia anteriormente señalada.</p>	<p>para cerciorar la Gestión Pedagógica, Dirección ha implementado el monitoreo de la entrega de planificaciones a UTP, la derivación de alumnos con dificultades al equipo social del establecimiento, el Programa de Refuerzo Educativo y el sistema de evaluación. Todo esto con el fin de monitorear los aprendizajes de los alumnos</p>	<p>las prácticas de enseñanza se evalúan mediante el acompañamiento al aula que tiene como objeto asegurar los aprendizajes de los alumnos en su contexto. Además de retroalimentación a los docentes apunta a reconocer las buenas prácticas en el Consejo de Profesores.</p>

DOCENTE 10

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>la Dirección establece los mecanismos para articular el currículum con la enseñanza, desde la supervisión al aula y la aplicación de Pruebas institucionales logran arrojar los avances de los aprendizajes en los alumnos</p>	<p>la Dirección gestiona que el currículum se implemente a través de la Planificación e las cases, pesquisando a tiempos a los alumnos que presenten dificultades. Siguiendo la misma línea, para mejorar los procesos de enseñanza existe un equipo de integración que apoya la labor de los alumnos con necesidades educativas especiales, a ello se suma la información de los rendimientos de los alumnos expresadas en términos de aprobados y reprobados</p>	<p>Las prácticas de Enseñanza se monitorea a través del acompañamiento al aula, done las buenas prácticas son reconocidas públicamente en el Consejo de Profesores, en tanto, las debilidades docentes son apoyadas por UTP</p>

ANEXO N° 14 TABLA 3 Inferencia interpretativa por cada sujeto para cada categoría. Establecimiento educacional “y”

Estamento: Director

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>El Director desconoce la manera en cómo hacer la implementación curricular dentro de la Unidad Educativa, agrega que los lineamientos pedagógicos y su implementación compete a UTP, la cual lo entrega al inicio del año escolar en el Consejo de Profesores. En relación a la cobertura curricular el Director no puede asegurar la cobertura puesto que esta está dada por monitorear la entrega del Plan Anual de los Profesores. Sin embargo, la Dirección reconoce que ello no es suficiente para asegurar la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación</p>	<p>los profesores, según Dirección cuentan con sus planificaciones; información que recibe a través de los reportes de UTP, en tanto, existen acciones concretas como PIE para el trabajo con alumnos con necesidades educativas especiales, a ello se agrega en la línea de mejora, los aprendizajes, la aplicación de pruebas estandarizadas, ensayos PSU e informes de Consejo de Evaluación</p>	<p>El acompañamiento docente en una práctica que no está instalada, pues no debe ser forzada, debe ser liderada por los propios pares docentes. Dirección considera que es una tarea pendiente de UTP. En relación a la retroalimentación de las prácticas docentes, es una acción que no está instalada en cuando a identificar, en cambio, las debilidades son siempre retroalimentadas por un Jefe directo de Profesor</p>

Estamento : JEFE UTP

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>UTP articula el currículum con la enseñanza a través de la revisión de la planificación anual que hace cada Profesor utilizando lo que establece la normativa curricular.</p> <p>UTP asegura la coherencia de la enseñanza en términos de la autoevaluación que entrega el Docente sobre la cobertura del currículum expresado en términos numéricos de alumnos aprobados y reprobados</p>	<p>la Gestión Pedagógica de la UTP está enfocada en garantizar que los docentes planifiquen sus clases como también en la implementación de acciones para la diversidad de alumnos que atiende la unidad educativa, tales como el Taller de Refuerzo Educativo, y las pruebas calendarizadas que a juicio de UTP permiten monitorear los aprendizajes de los alumnos</p>	<p>las prácticas de enseñanza no son monitoreadas a través de la visita al aula debido a la demanda de tiempo que implica esta acción, por lo cual la retroalimentación a partir de la evaluación no está implementada por UTP</p>

Estamento: Docente

DOCENTE 1

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>el Profesor desconoce si la Dirección coordina la implementación curricular, pero sí existen lineamientos pedagógicos dados desde la Dirección. A juicio del Docente, ni Dirección y tampoco UTP aseguran la coherencia de la enseñanza y la evaluación puesto que la entrega de los diseños de aula y las Pruebas Calendarizadas no son suficientes</p>	<p>no existe una Gestión Pedagógica desde Dirección, puesto que las planificaciones solo se archivan, ni tampoco las fichas de matrícula aseguran identificar a alumnos con dificultades sociales, afectivas o culturales.</p> <p>El mejoramiento de los Procesos de Enseñanza si es aportado con el Programa de Evaluación Diferencial, pero los resultados de aprendizaje expresado en número no aseguran que los alumnos están aprendiendo</p>	<p>el acompañamiento de las prácticas docentes no se lleva a cabo, en consecuencia no hay retroalimentación de las prácticas docentes, puesto que Dirección no logra identificarlas</p>

DOCENTE 2

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
sobre la articulación del currículum con la enseñanza el profesor reconoce que UTP establece lineamientos pedagógicos comunes para implementar el currículum pero la articulación de este con la enseñanza no es logrado puesto que el informe que entrega el curricularista a Dirección dado por el propio docente no arroja si existe verdaderamente cobertura curricular puesto que se basa en un informe somero que entrega el Profesor en el Consejo de Profesores.	en este punto el Docente señala que UTP asegura que los docentes cuenten con planificaciones puesto que un formato es revisado por el encargado de currículum, además la unidad educativa cuenta con un equipo multiprofesional que pesquisa y trabaja con los alumnos que presentan necesidades educativas especiales donde el monitoreo del logro de los aprendizajes a partir de las notas que exhiben los alumnos	Dirección no hace acompañamiento al aula, por lo tanto la calidad de las prácticas de enseñanza de los docentes no logra ser evaluadas. En efecto, la retroalimentación no existe en términos de identificar a los profesores que presentan falencias en el ejercicio su praxis pedagógica

DOCENTE 3

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
no se acuerdan los lineamientos comunes pedagógicos para implementar el currículum y la coherencia entre la enseñanza y la evaluación está determinada por la revisión de libros de clases y los contenidos que se evalúan en las pruebas calendarizadas	En el monitoreo de la implementación curricular si existen acciones dadas con la planificación del diseño de aula y la presencia e un equipo diferencial que apoya a los estudiantes que presentan algún tipo de dificultades. En tanto, el mejoramiento del Proceso de Enseñanza se gestiona con las Evaluaciones diferenciales y el resultado de aprendizaje expresado en términos numéricos de alumnos aprobados y reprobados	no hay retroalimentación ni evaluación de la práctica docente ya que el acompañamiento al aula no se realiza, solo se hace notar las falencias donde UTP presenta al docente los descargos ante su gestión débil

DOCENTE 4

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>los lineamientos pedagógicos se gestionan a partir de metas institucionales. La articulación del currículum con la enseñanza se basa en las planificaciones diseñadas, en concordancia con los Programas del Ministerio de Educación. En este punto la coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza – evaluación esa dada por la entrega de informes que elabora el docente, entonces no existe un aseguramiento de la coherencia e implementación del currículum en el aula</p>	<p>Dirección a través de la planificación y el trabajo de integración ha desarrollado una Gestión Pedagógica. No obstante, el mejoramiento de la enseñanza se expresa en términos numéricos por los resultados de aprendizajes: número de alumnos aprobados y reprobados</p>	<p>el monitoreo al aula no está implementado como acción. Si como practica evaluativa las pruebas calendarizadas. A raíz de esto, las buenas prácticas son entendidas como el cumplimiento de tareas de los docentes, en tanto las debilidades son denunciadas por UTP, a partir de lo que debiera hacerse, no existe una retroalimentación instaurada en la unidad de estudio</p>

DOCENTE 5

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>existe autonomía sobre la priorización de contenidos que prescribe el Marco Curricular vigente pero no logra garantizar Dirección la coherencia entre el currículum y las prácticas de enseñanza y evaluación a razas de que el mecanismo validado es la autoevaluación del propio docente sobre su gestión pedagógica</p>	<p>la gestión pedagógica está determinada por el curriculista que revisa las planificaciones, por otro lado la presencia de un equipo multi profesional logra apoyar a los alumnos con dificultades sociales, conductuales y/o afectas, en línea con lo anterior se monitorean los resultados de aprendizajes tomando como parámetros los resultados que arrojan las pruebas ministeriales</p>	<p>el acompañamiento al aula no existe, ni tampoco mecanismos para identificar las buenas prácticas. sin embargo las debilidades detectadas en la labor docente se expresa en términos de cumplimiento de no tareas burocráticas</p>

DOCENTE 6

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
la articulación del currículum con la enseñanza está dada por el curricularista el cual revisa el Plan Anual. No obstante, no existe coherencia ente la enseñanza y la evaluación ya que UTP no revisa el contenido de Prueba que pretende evaluar. La coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación	en este punto, Dirección asegura que los docentes cuentan con sus planificaciones debido a que está un encargado en la función de revisar ello. sin embargo, pese a la inexistencia de apoyos a la labor pedagógica como convivencia escolar no se ha logrado implementar acciones para mejorar la enseñanza ya que las acciones se instalan pero no se monitorean ni se evalúan como en planificación docente	las prácticas de enseñanza y evaluación no se realizan, puesto que el acompañamiento al aula no existe, por lo tanto la evaluación y retroalimentación a la Gestión Pedagógica tampoco es posible efectuarla

DOCENTE 7

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
Dirección no interviene en la coherencia del currículum con la enseñanza y la evaluación, en tanto UTP si lo hace en coordinación de lineamientos institucionales como en el cumplimiento de la entrega por parte de los Docentes del Plan Anual de contenidos	la Gestión Pedagógica entendida como revisar los Diseños de Aula y en articular las redes sociales en apoyo a alumnos con dificultades. Sin embargo, el mejoramiento de la enseñanza no está instalado porque no existe monitoreo al aula, solo informe de Profesores en el Consejo	no existe el acompañamiento al aula, ni la evaluación y retroalimentación a la práctica docente

DOCENTE 8

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
la implementación del currículum se asume desde Dirección mediante la entrega de Planificaciones, en tanto la coherencia entre la enseñanza y la evaluación está dada en controlar que los docentes entregues sus planificaciones de clases	no existe Gestión Pedagógica, entendida como el monitoreo del currículum de la enseñanza y la evaluación ya que los docentes sólo deben informar que entregaron sus diseños de aula, cada profesor actúa con autonomía sin retroalimentación de Dirección	no existen prácticas que evalúen la enseñanza de los docentes puesto que no hay supervisión al aula, del mismo modo no hay retroalimentación de las prácticas débiles de los docentes en la unidad educativa

DOCENTE 9

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
existen instrumentos pedagógicos comunes desde UTP articulados con los profesores, para la coherencia de la enseñanza y la evaluación los docentes accionar con autonomía puesto que la cobertura curricular está determinada por la autoevaluación docente	la Gestión Pedagógica está dada en la entrega de las planificaciones con objetivos de aprendizajes, estrategias didácticas e instrumentos de evaluación, por otro lado el mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje se expresa en términos cuantitativos: número de alumnos aprobados y reprobados	no se realiza en el establecimiento el acompañamiento al aula, por ende no existe evaluación ni retroalimentación de las prácticas docentes, no se identifican, no se reconocen.

DOCENTE 10

CATEGORÍA A: ARTICULACION Y COHERNCIA DEL CURRÍCULUM CON LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	CATEGORÍA B: MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	CATEGORÍA C: PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES
<p>los grupos procesionales de trabajo tienen la autonomía sobre la articulación del currículum y la enseñanza, para ello se realizan reuniones de trabajo profesional y profesores de manera continua</p>	<p>Dirección asegura que se coordinen la revisión de Diseños de aula y que se realice un análisis de los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y/o culturales, desarrolladas a través de un trabajo con el equipo psicopedagógico que colabora con el docente en el aula</p>	<p>las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes no existen ya que la acción del acompañamiento al aula no es una práctica instalada. Por otro lado, las pruebas calendarizadas, en sus resultados no reflejan los aprendizajes de los alumnos, puesto que están enfocadas en evidenciar resultados de notas del profesor, en términos de alumnos aprobados y reprobados</p>

ANEXO 15

ARBOL DE OBJETIVOS

