



UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAGÍSTER LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**ROL DEL DIRECTOR Y EQUIPO DIRECTIVO EN EL
MONITOREO DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES PARA LA
INCLUSIÓN ESCOLAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN
DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

AUTOR: ZÚÑIGA ARTEAGA, JUAN DE DIOS
Profesor Guía: Cisterna Cabrera, Francisco

CHILLÁN 2018

ÍNDICE

1.1 Definición ámbito temático de la investigación	5
1.2 Planteamiento del problema de investigación	6
1.3 Justificación del problema como objeto de estudio.....	7
1.4 Preguntas de investigación.....	8
1.5 Premisas o supuestos	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivos generales:	9
1.6.2 Objetivos específicos:	9
1.7 Categorías y subcategorías (con las definiciones conceptuales).....	9
1.8 Subcategorías apriorísticas.	10
CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Introducción al marco teórico	12
2.2. Desarrollo del Marco Teórico	13
2.2.1 Liderazgo Escolar:	13
2.2.2 Monitoreo:.....	20
2.2.3 Inclusión Escolar:	26
2.3. Conclusiones del Marco Teórico	31
CAPÍTULO TERCERO: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. Fundamentación del tipo de investigación (en cuanto a su finalidad y en cuanto a la forma cómo se recopila la información)	33
3.2. Explicitación y características de la unidad de estudio.	34
3.3. Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra)	35
3.4. Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información	35
3.5. Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación	36
CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. 37	
4.1. Presentación de los resultados	37

Tabla N° 3: Inferencias interpretativas por cada categoría	38
Inferencias interpretativas del estamento Equipo Directivo:	47
Inferencias interpretativas del estamento docentes:	48
4.2 Triangulación de datos y síntesis de resultados	49
CAPÍTULO QUINTO: INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	52
5.1. Discusión teórica de los resultados	52
5.2. Conclusiones	54
5.2.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación	54
5.2.2. Aportes de la investigación	55
5.2.3. Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional.....	56
6. PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO.....	58
6.1 Introducción	58
6.1.1 Focalización de la Intervención.....	58
6.1.2 Árbol del problema.....	59
6.2 Objetivos de la Intervención.....	62
6.2.1 Objetivo General.....	62
6.2.2 Objetivos Específicos	62
6.3 Fundamentación Teórica de la Propuesta.....	62
6.4 Descripción de la Estrategia de intervención	65
6.5 Plan de Acción	66
6.5.1 Cronograma.....	68
6.6 Protocolo de Monitoreo	69
6.6.1 Fundamentación:	69
6.6.2 Metodología	69
6.6.3 Planificación Curricular:	70
6.6.4 Planificación Didáctica:	71

6.6.5 Planificación por Cada Sesión:	72
6.7 Plan de Evaluación	84
6.7.1 Metodología	84
Resultados Validación de la propuesta de intervención	86
6.7.2 Procedimientos e Instrumentos	87
6.7.3 Proyección.....	90
6.7.4 Áreas o Ámbitos de Impacto	90
7 CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS	91
8 BIBLIOGRAFÍA.....	92
Anexos.....	97
Anexo 1: Pauta de entrevistas a cada docente.....	97
Anexo 2: Pauta de entrevistas a cada Directivo.	102
Anexo 3: TABLA 1 Respuestas de cada Directivo por cada pregunta.....	107
Anexo 4: Tabla 1: Respuestas de cada Docente por cada pregunta.....	115
Anexo 5: Tabla 2: inferencias interpretativas por cada Sub-Categoría para cada Docente entrevistado.....	134
Anexo 6: Tabla 2: inferencias interpretativas por cada Sub-Categoría para cada Directivo entrevistado	146

A mi esposa Viviana Ramírez, por iluminar mi vida día a día.

CAPÍTULO PRIMERO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Definición ámbito temático de la investigación

Según el Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en su dimensión **“Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida”** señala que “los equipos directivos deben liderar la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos promoviendo que estas sean comprendidas y compartidas por todos los miembros de la comunidad. Esta visión está enfocada en los mejoramientos de los logros de aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar 2015, p.20). Por esto, en la dimensión práctica **“Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje”** señala que es importante el monitoreo que realicen los directivos en la implementación del Curriculum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros que tienen los estudiantes en todos los ámbitos utilizando diversos mecanismos para recopilar información y así gestionar el mejoramiento a través de decisiones basadas en evidencias.

Una de las misiones del equipo directivo es estar comprometidos con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento. Según esto, es fundamental el monitoreo de las prácticas docentes en lo referido a la inclusión escolar, ya que entre las principales prácticas directivas que componen la dimensión antes mencionada los equipos directivos **“Monitorean la implementación integral del curriculum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica”** (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar 2015. P25).

Sintetizando lo antes mencionado se puede decir que los equipos directivos cumplen un rol fundamental con su gestión al momento de tomar decisiones que permitan una mejora en las practicas docentes y a la vez el monitoreo de lo que se está haciendo en relación con la inclusión escolar, ya que el fin principal es el aprendizaje de todos los estudiantes de la comunidad educativa.

Se debe considerar la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo para que sea significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes. Por lo tanto, es fundamental una buena dirección para que una escuela sea efectiva. Para esto, se debe responder a la pregunta: ¿Qué es una

escuela efectiva? Javier Murillo define de la siguiente manera: “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003, p. 54).

Hoy en día, con la implementación de la ley de inclusión 20.845 la necesidad de educar para todos está cada vez más presente en los establecimientos educacionales. Es por esto, que surge la necesidad de implementarla de forma efectiva para lograr que todos los miembros de la comunidad escolar se involucren en él creando un nuevo enfoque de trabajo colaborativo en la gestión pedagógica.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Actualmente, el principal objetivo es mejorar la educación, la cual es “tarea de todos los miembros de la comunidad educativa, lo que implica la necesidad de que todos aporten desde su mirada, a construir un sistema escolar inclusivo que responda a la diversidad de necesidades de aprendizaje. En este sentido, resulta relevante la constitución de equipos multidisciplinarios integrados que trabajen colaborativamente con los docentes en los establecimientos educativos”. (Programa de Integración Escolar PIE: Manual de apoyo a la Inclusión Escolar en el marco de la Reforma Educacional p10-11).

Por lo anterior, es necesario que cada establecimiento oriente su trabajo colaborativo hacia un proceso de enseñanza-aprendizaje acorde a las necesidades de cada uno de sus estudiantes. Por esto, el equipo directivo debe liderar de forma efectiva los lineamientos que permiten lo antes mencionado, donde “promueven y modelan cotidianamente, tanto en sus palabras como es sus acciones una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizajes de los estudiantes y el desempeño de los docentes, asistentes de la educación y estudiantes.” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar 2015. p.21).

El Proyecto de Integración Escolar (PIE) se transforma en un desafío y a la vez un “problema” para los establecimientos educacionales, ya que van enfrentando a algunas partes que se niegan a enriquecer su práctica pedagógica para atender a la diversidad de estudiantes. Debido a la experiencia vivenciada se puede decir que una parte de los docentes no concuerda con parte de la implementación de este proyecto, dejando de lado las necesidades de los estudiantes que más lo necesitan, ya que lo ven como un problema en lugar de una ayuda. A pesar de que se ha informado sobre los beneficios y

aportes que tiene el PIE, se resisten a realizar un trabajo colaborativo con el equipo multidisciplinario. Esto origina que la escuela no está siendo eficaz desde este enfoque que es importante actualmente para nuestros estudiantes. Lo cual hace necesario un monitoreo eficaz de las practicas docentes en relación con la inclusión escolar.

1.3 Justificación del problema como objeto de estudio

Una barrera con que los equipos directivos se encuentran es la desinformación por parte de los docentes en materia de lo que es el Proyecto de Integración Escolar (PIE). Por esto, en primera instancia es necesario definir que los PIE son “una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo objetivo principal es entregar apoyos a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), ya sea transitorias o permanentes, con el fin de equiparar oportunidades para su participación y progreso en los aprendizajes del curriculum nacional, y a través de ello contribuir al mejoramiento de la enseñanza para la diversidad de todo el estudiantado”(Mineduc, Orientaciones, 2013 p5).

Para que el proyecto de integración sea efectivo en una escuela es fundamental el rol del equipo directivo, ya que ellos son los responsables de monitorear y gestionar que este proceso sea efectivo y vaya en directo beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. Según el MINEDUC “El liderazgo del director y del equipo directivo es una condición necesaria para la adecuada implementación y gestión de un PIE y para promover cambios en los establecimientos educacionales que aseguren respuestas educativas de calidad para los estudiantes que presentan NEE”(Orientaciones, p18).

Para lograr lo anterior, el monitoreo de las practicas docentes es primordial para evaluar y posteriormente tomar decisiones que vayan en directa relación con el progreso de los aprendizajes de todos los estudiantes. Entre las formas de monitorear se encuentran la “Elaboración de una pauta de observación de clases y retroalimentación técnica por parte del Equipo Directivo, Coordinador PIE y Equipos de aula” (MINEDUC en Orientaciones técnicas para incorporar acciones del programa de integración escolar en el plan de mejoramiento educativo p.10). El equipo directivo debe establecer los aspectos a monitorear, los cuales se señalan el Marco para la Buena Enseñanza(MBE) considerando “Un ambiente propicio para el aprendizaje”, observando la organización del aula, el rol de los estudiantes durante el desarrollo de la clase, y dando hincapié a como se desenvuelven los estudiantes con necesidades educativas especiales. Este monitoreo debe ser constante, con un objetivo claro a observar y acompañado de una

retroalimentación adecuada para tomar decisiones pertinentes considerando aciertos y desaciertos para que sean mejorados.

Por lo anteriormente mencionado, surge la necesidad de caracterizar el trabajo realizado por el director y el equipo directivo en cómo monitorean las prácticas docentes con el fin de dar relevancia a la inclusión escolar y cómo ésta se desarrolla en un contexto escolar considerando las ventajas y desventajas que tiene su implementación para que el proceso de aprendizaje de cada estudiante sea efectivo. Además, de ver el cumplimiento de estas prácticas por parte de los docentes involucrados. El rol del equipo directivo debe ser efectivo en cuanto a la propuesta de monitoreo que se desea realizar, ya que esta es la única forma de evidenciar un correcto trabajo de acuerdo a ley de inclusión escolar.

1.4 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las características del trabajo realizado por el director y equipo directivo en lo referido al monitoreo de las practicas docentes para la inclusión escolar?

1.5 Premisas o supuestos

La premisa que orienta el trabajo de investigación es que los equipos directivos “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar 2015, p24). Aseguran la calidad del desarrollo del curriculum presente en la escuela, las prácticas docentes y cómo los estudiantes obtienen logros en el aprendizaje en todos los ámbitos en que se forman. Por esto, deben saber que decisiones tomar para favorecer el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje de cada uno de los estudiantes a partir de un monitoreo eficaz.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general:

Caracterizar el trabajo realizado por el director y equipo directivo en lo referido al monitoreo de las practicas docentes para la inclusión escolar

1.6.2 Objetivos específicos:

Describir las acciones de monitoreo realizadas por el director y equipo directivo para evidenciar el cumplimiento de la inclusión escolar por parte de los docentes en:

- a) Ámbito praxis didáctica.
- b) Ámbito de la acción evaluativa.
- c) Ámbito del clima de aula.

1.7 Categorías y subcategorías (con las definiciones conceptuales)

El planteamiento de las siguientes categorías y subcategorías están enfocadas desde el ámbito del equipo directivo en cómo monitorean el trabajo docente, para así dar respuesta de forma efectiva a lo que se está investigando. Los conceptos están definidos según algunas palabras de los autores citados en cada caso.

Categoría A: Praxis Didáctica

Se refiere a toda acción docente de aula, que tiene como finalidad el logro de la transposición didáctica, en todo aquello que involucra la inclusión escolar. (Piña de Valderrama, 2010 p.2)

Categoría B: Acción Evaluativa.

Se refiere a toda acción que tiene como finalidad evaluar los diferentes procesos educativos que realizan los docentes involucrando la inclusión escolar por medio de diferentes tipos de instrumentos confiables. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.21-22)

Categoría C: Clima de Aula.

Se refiere al ambiente propicio para realizar una clase, donde influyen diferentes factores tales como, orden, limpieza, disposición de los alumnos, disposición del profesor, entre otros. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.23)

1.8 Subcategorías apriorísticas.

Subcategoría A.1: Planificación Didáctica.

Es un elemento central que permite promover y garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes, maximizando el uso del tiempo, definir los procesos, y recursos necesarios para lograr los aprendizajes que se deben alcanzar. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.20)

Subcategoría A.2: Estrategias Metodológicas.

Se refiere a las diferentes herramientas que permiten lograr los objetivos propuestos por el docente para la realización de una clase. Como, por ejemplo: la modalidad de trabajo, los recursos a utilizar y la distribución de la sala de clases. (Rojas, 2011 p.185.186)

Subcategoría A.3: Interacción Pedagógica.

Se refiere a la interacción entre el docente y los alumnos con el fin de monitorear que todos los alumnos logren un aprendizaje efectivo. Según los momentos de la clase la interacción puede ser pasiva para el profesor y activa para el estudiando y viceversa. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.23)

Subcategoría A.4: Recurso Didáctico.

Se refiere a todos los materiales que el docente empleará para el proceso de enseñanza aprendizaje con sus alumnos con la finalidad de llevar a cabo lo propuesto para la clase asegurando que todos los alumnos comprendan. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.27-28)

Subcategoría B.1: Criterios de evaluación en capacidades y habilidades.

Se refiere al criterio evaluativo de los docentes que debe considerar una variedad de instrumentos evaluativos para que todos los alumnos tengan la oportunidad de ser evaluados según su capacidad y habilidad. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.21-22).

Subcategoría B.2: Normotipo Evaluativo.

Se refiere a las diferentes formas en las cuales un docente construye un instrumento evaluativo según su finalidad. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.21-22).

Subcategoría B.3: Instrumentos de Evaluación.

Se refiere a los diferentes instrumentos empleados por los docentes para evaluar, como, por ejemplo: pruebas escritas, pautas de observación, listas de cotejo, entrevistas, disertaciones, entre otros. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.21-22)

Subcategoría C.1: Clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.

Se refiere a como el docente establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus alumnos proporcionando a todos sus alumnos oportunidades de participación, promoviendo actitudes de compromiso y solidaridad entre los alumnos y creando un clima de respeto por las diferencias de género, culturales, étnicas y socio económicas. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.23)

Subcategoría C.2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.

Se refiere a como el docente presenta diferentes situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para sus alumnos, transmitiendo una motivación positiva por el aprendizaje, la indagación y la búsqueda. Favorece el desarrollo de la autonomía de los

alumnos en situaciones de aprendizaje promoviendo un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.23)

Subcategoría C.3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.

Se refiere a como el docente utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado, una estructura en el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje utilizando recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilitando que los alumnos dispongan de ellos en forma oportuna. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008 p.23)

CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción al marco teórico

Actualmente se anhela que la Educación Chilena sea de calidad para todos los estudiantes de todos los colegios. Por ello, se han implementado diversas estrategias y herramientas que permitirán llevar a cabo este anhelo proponiendo ideas claras y claves de cómo alcanzar los estándares de una escuela eficaz, siendo el liderazgo escolar un factor clave para lograrlo. Ya que, diversas investigaciones concuerdan en que el mejoramiento de una escuela debe estar a cargo de un buen grupo de líderes que sean competentes en su cargo con características comunes, motivaciones y anhelos de lograr resultados positivos en el ámbito educativo.

Una herramienta para apoyar a los docentes en sus prácticas pedagógicas es el monitoreo efectivo y planificado que va acompañado de una retroalimentación que permita mejorar o reforzar lo que se está haciendo bien en tanto al proceso de enseñanza de los alumnos: ¿qué metodologías se usan para la enseñanza de un aprendizaje?, ¿cómo se evalúan los aprendizajes?, ¿qué recursos apoyan el proceso de aprendizaje de cada estudiante, es pertinente para todos? entre otras interrogantes que se quieren responder a partir del monitoreo de las prácticas docentes.

También, a partir de lo anterior surge la necesidad de tener claridad de cómo se está trabajando la inclusión escolar, ya que es primordial para entregar una educación de calidad a cada estudiante con sus habilidades, ritmos, sentimientos y todo lo que tiene para aprender. Hay que saber qué se debe considerar para que cada uno aprende. Por esto, surge la pregunta: ¿Cuáles son las características del trabajo realizado por el director y equipo directivo en lo referido al monitoreo de las prácticas docentes para la inclusión escolar?

A partir de la pregunta de investigación se hace necesario definir los conceptos: liderazgo escolar, monitoreo e inclusión escolar para tener claridad de qué y cómo se utilizan estos conceptos en el ámbito educativo. Además, de dar directrices de cómo se presentan en el contexto escolar hay que saber qué es pertinente considerar al momento de aplicarlo hoy en los establecimientos. Si bien es cierto son conceptos recientes en nuestro país, son conceptos que hoy en día son muy importantes y que están presentes en los colegios día a día.

A continuación, se presenta cada concepto con las ideas más relevantes y que permitirán llevar a cabo este trabajo de investigación.

2.2. Desarrollo del Marco Teórico

2.2.1 Liderazgo Escolar:

Hoy en día es fundamental mantener un liderazgo eficaz dentro de un establecimiento educacional, ya que este brinda pautas de un buen actuar dentro de una comunidad escolar. El Ministerio de Educación (MINEDUC) elaboró un documento titulado Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), el cual propone dentro de sus cuatro capítulos de cómo se debe desarrollar el liderazgo, la gestión y las prácticas directivas dentro de un establecimiento. Es por ello, que este documento define liderazgo a través de las palabras de Leithwood como una labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr objetivos y metas comunes. Esto en educación es primordial, ya que propone liderar de manera eficaz a la comunidad educativa para así lograr las metas con el fin de mejorar la labor dentro del establecimiento.

Lo anterior quiere decir que la función del equipo directivo debe ser más amplia, ya que no solo los involucra como equipo propiamente tal, sino que deben tomar en cuenta a

toda la comunidad. El liderazgo escolar debe ser mostrado como un mejoramiento de los establecimientos, ya que un liderazgo efectivo debe ser un factor que sepa potenciar la capacidad de cada establecimiento. En ocasiones, el liderazgo educativo puede tener un efecto positivo en los aprendizajes de los estudiantes. Este efecto puede verse reflejado de manera indirecta, ya que no es algo que los alumnos vean tangiblemente. Esto pasa porque muchas veces el liderazgo del equipo directivo va en las motivaciones que se les dan a los docentes para que en el trabajo que ellos se desempeñan lo hagan de la mejor forma y así entregar de manera significativa el conocimiento para sus alumnos.

Otro punto mencionado en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar es que “un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente”. (MBDLE, p.8). Esto quiere decir que el liderazgo tiene que estar acorde al contexto en el cual se ubica el establecimiento, ya que no se puede implementar, por ejemplo, un liderazgo de un establecimiento ubicado en la ciudad versus uno ubicado en zona rural. Todo liderazgo tiene que ser contextualizado.

El concepto liderazgo muchas veces se asocia al concepto de gestión, aunque sus definiciones sean diferentes, estos se complementan entre sí (MBDLE, p.9). La gestión de los equipos directivos está asociada esencialmente a la generación de condiciones óptimas para la garantizar buenas prácticas docentes. Una buena gestión implica planificar el desarrollo de capacidades, además de instalar ciertos procesos para asegurar el desarrollo de estos.

El liderazgo es posible asociarlo a prácticas que reflejan las capacidades de adaptaciones que se deben tener para resolver problemas (resiliencia) y la adaptación a desafíos. El liderazgo es la práctica del mejoramiento educativo (Elmore,2010, p67). Esto no trata solamente de un atributo o una característica especial, sino que es un conjunto de acciones que cada líder tiene bajo un fundamento de conocimiento y hábitos que se le han sido enseñados a través del tiempo (Mineduc, 2015, p.34).

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es una herramienta que permite orientar a los miembros del equipo directivo de cada escuela, según sus intereses para contribuir a una gestión institucional exitosa, promover una enseñanza efectiva para sus estudiantes, trabajar en equipo de la mejor manera posible incluyendo a todos los

miembros de la comunidad educativa (docentes, asistentes, alumnos y padres-apoderados) considerando las interacciones que se van generando dentro de la escuela y su entorno para tomar decisiones asertivas siempre y cuando exista un Liderazgo para promover una escuela efectiva, es decir, alumnos educados en destrezas y conocimientos académicos, desarrollando sus habilidades personales y sociales. Y lo más importante, contribuyendo a la igualdad de oportunidades.

El libro “Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?” señala que las escuelas han sido capaces de vencer las adversidades del medio y hacer que sus alumnos, a pesar de sus desventajas sociales, accedan a una educación de calidad donde se define que una escuela eficaz “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (p.1).

En el estudio, los autores observaron y analizaron qué hacen sus directivos y profesores, cómo y en función de qué metas se organiza la escuela, en cómo comprometen a los profesores, a los alumnos y a los padres y apoderados, cómo planifican y evalúan, cómo toman decisiones, cómo los profesores organizan sus clases y las materias del curriculum, cómo usan los textos y demás materiales didácticos, cómo interaccionan con los alumnos, cómo mantienen la disciplina, etc. De esta forma se hace importante considerar la gestión del equipo directivo, ya que sus funciones permitirán generar una educación de calidad donde todos los estudiantes sean partícipes independientes del contexto en el que se desenvuelvan indicando que el rol de los líderes educativos es clave.

También se señala las características del rol del equipo directivo y pedagógico que permiten que las escuelas sean efectivas independientes de su contexto. Las cuales se resumen en diez puntos centrales:

1.- Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”: esto se centra en el fuerte "capital simbólico", "sentido identitario", y "ética del trabajo". Son escuelas que “creen” en lo que pueden lograr haciendo un buen trabajo con sus alumnos.

2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos: Las escuelas tienen un horizonte claro que se centra en el aprendizaje de los alumnos y tiene dos rasgos muy

destacables: apunta a una formación integral de los alumnos y presenta objetivos muy concretos y realistas.

3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos: Estas escuelas tienen líderes y autoridades que son percibidos como tales por la comunidad escolar. Tienen alguna autoridad clara que sabe imponerse y es respetada por docentes, alumnos y padres.

4. Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores: Estas escuelas han sabido organizar los recursos con los que cuentan para cumplir con los objetivos y sobre todo priorizar dichos objetivos para ir obteniendo logros paso a paso. En estas escuelas el trabajo conjunto entre docentes es fundamental, no como una forma de cumplir con las normas o reglamentos que lo justifican, sino como una posibilidad para “producir algo” en conjunto.

5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos: Lo central es que la escuela y sus profesores consideran las diferencias entre los alumnos al planificar y desarrollar sus actividades y tareas y van evaluando constantemente los resultados que obtienen, información que retroalimenta la planificación y programación de actividades y el proceso de toma de decisiones.

6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina: se genera un ambiente tranquilo, de orden y limpieza. Se cumplen los horarios, el uso del uniforme, las filas para entrar a clase y otros reglamentos comunes. Las escuelas sin excepción cuentan con políticas y normas respecto a las conductas admitidas y no admitidas, a las responsabilidades y los derechos de los alumnos, de los docentes e incluso a veces de los padres y apoderados.

7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos: Como en cualquier organización, la manera como se administra los recursos humanos y el personal es una variable sumamente relevante a la hora de analizar sus resultados y el cumplimiento de los objetivos.

8. Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta: Lo importante es el esfuerzo que hacen estas escuelas por conseguir apoyo desde el exterior. Varias de estas escuelas buscan oportunidades que les permitan cumplir con sus objetivos. Las escuelas “hacen suyo” el apoyo que reciben, se apropia de lo recibido e intentan que los aprendizajes derivados del apoyo queden “instalados” en el quehacer de la escuela.

9. Escuelas en donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo: el director y el sostenedor comparten la misión y objetivos, el trabajo es colaborativo y de sinergia, y muchas veces tiene el soporte de una experiencia compartida por varios años. En algunas escuelas es clara la presencia de los sostenedores en la vida cotidiana y en particular en las decisiones pedagógicas que se toman.

10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados: La mayoría de los directivos y profesores entrevistados señala que el apoyo familiar es fundamental, agregando que no es fácil lograrlo, que ellos lentamente han avanzado. En el entorno rural la relación escuela-familia es más fluida y cercana. (UNICEF Escuelas Efectivas, 2004 p.58-75)

De los diez puntos centrales se puede observar que la gestión de buenos líderes es primordial para que la escuela funcione de manera óptima en todo aspecto siendo un trabajo en conjunto con toda la comunidad que conforma el establecimiento.

También hay elementos de la Reforma que han dejado huellas o están presentes en estas escuelas efectivas. Como, por ejemplo: "Todos pueden aprender, aunque con diferentes ritmo y modo"; "alumno protagonista del aprendizaje"; "formación integral"; "aprendizaje activo"; "énfasis en lecto-escritura y matemática, "trabajo colectivo docente como auto-perfeccionamiento", "liderazgo técnico-pedagógico", "gestión institucional", "planificación y evaluación" (UNICEF Escuelas Efectivas, 2004p. 20).

Para lograr lo antes mencionado, es importante destacar el liderazgo técnico-pedagógico y gestión institucional, lo cual permite llevar a cabo un proceso educativo eficaz con características que permitan monitorear las prácticas docentes para la inclusión escolar.

También es importante señalar que el Marco para la Buena Dirección propone un conjunto de dominios y criterios para el desarrollo profesional y la Evaluación del Desempeño Directivo, el cual está constituido por cinco dimensiones prácticas, las cuales son:

- a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- b) Desarrollando las capacidades profesionales.
- c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar, y
- e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar. Además, está compuesto por recursos personales que cada profesional debe poseer, siendo estos: Principios, Habilidades y Conocimientos Profesionales.

Esto también permite enunciar que es trascendental considerar la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo para que sea significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes. Por lo tanto, es necesario una buena dirección para que un establecimiento educativo sea liderado de manera efectiva.

Para lograr lo anterior, como lo señala el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en su página quince: *“Lo que destaca a los líderes escolares efectivos es la capacidad de vincular y respaldar su práctica cotidiana con el conocimiento y aprendizaje adquirido”*. Además, es importante considerar el contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, ya que el liderazgo efectivo es contextual y contingente.

Por lo anterior, el propósito es generar una serie de directrices que cada miembro del equipo directivo debe poseer para liderar un establecimiento educacional que sea efectivo, guiando, dirigiendo y gestionando eficientemente los procesos de enseñanza y aprendizaje de su establecimiento logrando un alto liderazgo pedagógico frente a su equipo de docentes. Además, propone en sus dimensiones prácticas que los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar, y potenciar las

capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación (MBD&LE p.22). Destacando el apoyo constante hacia el profesor para que este se sienta motivado en su quehacer docente diario. Además, guían, dirigen y gestionan los procesos para una enseñanza efectiva para una mejor calidad de educación para los estudiantes.

Por todo lo anterior, se puede decir que El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar proporciona orientaciones para la acción de los directivos, también apoya al proceso de auto desarrollo y formación especializada entregando lineamientos sobre el liderazgo escolar, documento que deberían conocer todos los directivos para reflexionar y tener un lenguaje común en la construcción del liderazgo escolar para compartir buenas prácticas entre directivos que permitan formar y crear escuelas eficaces integrando a toda la comunidad y en especial, entregando las herramientas necesarias para el desarrollo integral de todos los estudiantes.

En el documento “Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile” de Horn y Marfán se menciona a Leithwood, quien agrupa en cuatro dimensiones las prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz:

- 1. Establecer dirección:** Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- 2. Rediseñar la organización:** Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- 3. Desarrollar personas:** Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándola.
- 4. Gestionar la instrucción:** Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Dimensiones que se pueden llevar a cualquier contexto, sin importar las características del establecimiento. Lo importante es saber aplicarlas para que la escuela funcione de manera efectiva a cargo de sus directivos.

En el mismo documento sobre los estudios realizados a nivel Nacional se señala y reafirma lo descrito sobre escuelas eficaz, se “confirma la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz”. Siendo “un elemento que es de suma importancia considerar, es que en Chile tenemos la especificidad de contar con la figura de un Jefe Técnico que apoya la labor instruccional de los docentes y por lo tanto tiene un rol fundamental en el liderazgo educativo” (Horn, & Marfán, 2010 p. 99-100). De esta forma el liderazgo educativo es una tarea y un trabajo de todo el equipo directivo.

Para finalizar, en el artículo: “El Liderazgo Educativo y Su Papel En La Mejora: Una Revisión Actual De Sus Posibilidades y Limitaciones” menciona que “el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación” (Bolívar 2010. p. 10), lo que reafirma que el liderazgo educativo es esencial, ya que para mejorar un establecimiento “depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (Bolívar 2010 p. 11). Poniendo mayor hincapié en la mejora de los aprendizajes de los alumnos, ya que esto es el liderazgo educativo, ir más allá de las metas propiamente pedagógicas y “no basta tener algunas buenas escuelas que funcionan bien, sino hacer de cada escuela una gran escuela. El liderazgo en la enseñanza ocupa, sin duda, un lugar en dicha tarea” (Bolívar 2010 p. 30).

2.2.2 Monitoreo:

El monitoreo pedagógico es clave para tomar decisiones que permitan un mejoramiento positivo por parte de los docentes hacia el aprendizaje de los estudiantes. El Ministerio de Educación define monitoreo de la siguiente manera: “Es un proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas”.

La definición anterior permite aplicar el monitoreo a diferentes procesos que sean necesarios de evaluar con el objetivo de tomar decisiones pertinentes y acordes a lo que se quiera mejorar. El monitoreo tiene como propósito:

- Instalar en las escuelas competencias de seguimiento y monitoreo de planes de mejoramiento.
- Realizar un seguimiento ágil y sistemático de las acciones de mejoramiento.
- Obtener información actualizada de los procesos de mejoramiento que intentan ser instalados y consolidados en el establecimiento educacional.
- Aplicar oportunamente las acciones remediales que requiere el plan.

Por esto, permite al equipo directivo del establecimiento un seguimiento y evaluación de las acciones propuestas, establecer oportunamente los ajustes necesarios en función de los objetivos trazados siendo un mecanismo de información a la comunidad escolar y en particular, a las prácticas docentes con relación a su gestión en cuanto a la inclusión escolar.

Ascencio y Márquez (2012 p.14) señalan que “Gradualmente se comienza a observar la incorporación del trabajo en equipo donde se propicia el aprendizaje colaborativo acompañado de un monitoreo permanente del mismo”. Si bien el monitoreo y acompañamiento a los docentes es una práctica resistida y cada vez más aceptada, ya que es una “ayuda” para mejorar y darse cuenta de qué deben reforzar y qué cambiar los docentes, lo que va acompañado de una retroalimentación oportuna. También Ascencio y Márquez (2012 p18-19) entre sus conclusiones afirman que el monitoreo y acompañamiento es la forma más aceptada por los docentes porque “esto permitió a los docentes sistematizar sus procesos, leer las observaciones y analizar lo allí descrito bajo un prisma constructivo, contando con un registro de su evolución y una evidencia de las situaciones particulares que se desarrollaron en el transcurso de la actividad de acompañamiento”.

De lo anterior, es importante señalar que existen diversas técnicas de monitoreo y acompañamiento a los docentes. Para ello, Angélica Zulantay (Educar Chile, p2), señala que “la idea de “acompañamiento docente”, es la concreción de la responsabilidad del equipo directivo y del docente en diferentes roles, pero con un mismo objetivo, ya que existe un equipo de profesionales que está junto al profesor para apoyar, monitorear y mejorar su gestión atendiendo a las necesidades que tenga en el proceso educativo para lograr los objetivos esperados”. Por esto, el acompañamiento docente, “es la acción de

trabajo compartido entre el profesor de aula u otro profesional, quien asume el rol de colaborador que puede ser un docente par, directivo, técnico u otro profesional especialista. En equipo, diagnostican prácticas docentes, toman decisiones, realizan clases, evalúan aprendizajes, se autoevalúan, preparan clases juntos, etc.”.

Por lo anterior, se debe tener claridad del propósito del acompañamiento. En este caso, se desea monitorear las prácticas docentes en relación con la inclusión escolar. Para esto, debe existir un plan que se pueda generar a partir de las siguientes interrogantes (Zulantay p2):

- ¿Quién o quienes lo realizarán?
- ¿Cómo se forman las duplas de acompañamiento?
- ¿Cuál es el aporte concreto del acompañamiento?
- ¿Qué resultados se espera lograr, producto del acompañamiento?
- ¿En qué momentos se realiza la acción de acompañamiento?
- ¿En qué espacios?
- Otras interrogantes.

La misma autora enuncia que las técnicas de monitoreo más comunes son: observación de clases, diagnóstico de prácticas docentes, observación del desempeño de los estudiantes en clases y reuniones técnicas. Y entre las actividades de acompañamiento se tiene: planificar clases en equipo, preparar clases en forma colaborativa, desarrollar la docencia en aula en equipo, acordar roles y funciones de la dupla en la docencia en aula, dividir y repartir la conducción de la docencia en aula, colaborar en la resolución de problemas ante situaciones imprevistas en clases, asistir a estudiantes con necesidades educativas en la sala de clases, actualizar conocimientos y perfeccionarse (en equipo), diseñar actividades desafiantes para los alumnos (en equipo), construir instrumentos de evaluación (en equipo), seguimiento a los acuerdos y otras de acuerdo al objetivo del acompañamiento.

El Ministerio de Educación en “Orientaciones para la retroalimentación y compromiso de mejora” señala que el “rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable. Mediante la retroalimentación derivada de la observación de aula, los equipos deben orientar a los profesores para que fortalezcan su capacidad de comprender y analizar, tanto sus acciones pedagógicas como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes”.

Por lo anterior, el monitoreo debe ir acompañado de una adecuada retroalimentación para que sea efectiva y significativa para el docente. En el mismo documento se sugieren pasos para entregar a los profesores la retroalimentación correspondiente a partir de lo observado en la sala de clases, los cuales ayudan a planificar el proceso de observación.

Estos pasos son:

1. Programar y calendarizar con anticipación junto con los profesores las observaciones de aula y sus respectivas retroalimentaciones. Registrar fechas y horarios acordados.
2. Elegir un lugar que cuente con las condiciones ambientales apropiadas: privacidad, silencio, temperatura adecuada, entre otros aspectos que considere relevantes.
3. Llevar a la reunión una síntesis de la observación efectuada.
4. Comenzar la retroalimentación entendiendo y comunicando que se trata de un ejercicio formativo, cuyo fin no es juzgar el desempeño docente, sino buscar formas de aprender y mejorar a partir de la reflexión sobre su propia práctica y con el objetivo de potenciar los aprendizajes de los estudiantes, es decir, el propósito último es mejorar la enseñanza para que los estudiantes aprendan más y mejor.
5. Generar un clima de confianza, acogida y respeto.
6. Continuar la reunión poniendo el foco en lo positivo de la clase, señalando acciones concretas observadas.
7. Retomar la pregunta “¿Qué crees que es posible mejorar?”.
8. Por medio del ejercicio anterior se espera haber detectado las posibilidades de mejora. Posteriormente, definir en conjunto uno de los focos a trabajar, el cual debe ser abordable antes de la próxima observación.

9. Diseñar planes para las clases siguientes, a fin de implementar los pasos sugeridos, preguntándose “¿Cuáles son los pasos que seguir?” “¿De qué manera se implementarán?” “¿Cuándo podrías implementar esto en tus siguientes clases?”. Se sugiere registrar las metas como una forma de compromiso de mejora.
10. Recomendar a los profesores observar sus focos específicos de mejora en las clases de otros docentes, para ver cómo ellos lo hacen y tener más ideas acerca de cómo llevar a la práctica sus objetivos y compromisos.
11. Finalizada la reunión, reflexionar sobre el rol de retroalimentador con preguntas como “¿Se dieron las condiciones adecuadas para una buena retroalimentación?” “¿Cómo retroalimentador, pude transmitir lo que realmente quería?” “¿Pudimos acordar un compromiso de mejora?” “¿Qué facilitó llegar a estos compromisos?”, etc.

A partir de lo mencionado anteriormente, es importante que las observaciones de las prácticas docentes sean bien preparadas, que tengan un sentido y que vayan apoyadas de una retroalimentación. La cual debe presentar las siguientes características (Mineduc, 2016 p.1-3):

- **Es cara a cara:** la retroalimentación al servicio de la mejora escolar supone una instancia de conversación en la que el profesor del curso observado es un participante activo. Se trata de una instancia dialógica.
- **Se da en un ambiente de cordialidad y respeto:** la retroalimentación supone ser entregada en un espacio de profesionalismo y respeto por la labor docente.
- **Es oportuna:** la retroalimentación necesita ser comunicada lo más pronto posible después de la observación para mayor atingencia.
- **Utiliza un lenguaje adecuado al receptor:** El lenguaje debe ser preciso y profesional. En el caso de tener que utilizar expresiones que no competen a la disciplina del docente, es conveniente definir o explicarlas previamente.

- **Es coherente:** la retroalimentación debe ser coherente con los estándares de desempeño o criterios de éxito de la pauta de observación, previamente acordados y/o socializados.
- **Refiere a acciones específicas y no a características de la persona:** es muy importante que la retroalimentación se comunique en función de la información levantada en la observación del aula y que el análisis se centre en las acciones observadas, no en atributos personales del profesor o en las intenciones que el observador interpretó de dichas acciones.
- **No generaliza:** de una acción observada no pueden hacerse inferencias sobre el comportamiento en su totalidad. Cada acción tiene valor por sí misma.
- **Toda información entregada está argumentada:** la información entregada en la retroalimentación debe estar basada en evidencia y conectada con los criterios de la pauta de observación utilizada, evitando juicios subjetivos.
- **Tiene un foco:** la retroalimentación en dosis pequeñas y con focos específicos es más efectiva y menos agobiante para el profesor, permitiendo concentrar fuerzas para la mejora.
- **Es frecuente:** una única retroalimentación, aunque sea detallada y precisa, difícilmente contribuirá a una mejora continua.
- **Se registra:** es recomendable que la retroalimentación quede registrada en un comentario escrito, visual o de audio.
- **Es constructiva y formativa:** debe evitarse exaltar logros que no son tales, frases muy condescendientes o frases excesivamente negativas.

Finalmente, el monitoreo pedagógico es una gran herramienta, la cual se debe implementar de manera cuidadosa, ya que se debe tener claro el objetivo y la planificación previa para realizarlo. Si el monitoreo no es llevado a cabo de esta forma no sería útil y además generaría resistencia por parte de los docentes.

2.2.3 Inclusión Escolar:

El individuo es único y la educación debe respetar las peculiaridades que lo caracterizan. Se propone un currículum abierto y flexible, para establecer adaptación curricular para la heterogeneidad. “La integración plantea un desafío al sistema educativo en su conjunto, en su capacidad de encontrar respuestas curriculares, organizativas y profesionales que sean apropiadas a todos y cada uno de los alumnos en su único contexto educativo” (Ramaciotti, 2005, p. 8). Algunos de los ejes sobre los que se fundamenta este principio son:

- Reconocimiento de las diferencias individuales.
- Cambiar la terminología “déficit” por “Necesidades Educativas”.
- Cuestionar la homogeneidad como hipótesis pedagógica.

Cuando estos principios penetran en la educación, se produce un cambio y redefinición del campo de la “Educación Especial”, emergiendo un nuevo concepto: “Necesidades Educativas Especiales”. Esta terminología adquiere un mayor grado de formalidad a partir del informe elaborado por Mary Warnock en 1978, lo que marca un punto de inflexión en la forma de entender la educación especial. Se propone que los fines de la educación son los mismos para todos los niños y niñas, sean cuales sean los problemas que tengan. La educación especial deja de verse como una realidad separada de la Educación General y comienza a verse como una herramienta que se encuentra al servicio de esta última, la cual servirá para satisfacer las necesidades de estudiantes que no pueden alcanzar los logros educativos por sí mismos.

Como lo plantean las autoras Lou y López (1998), se puede considerar que un alumno posee necesidades educativas especiales: “...no sólo a aquellos que presentan determinadas limitaciones para el aprendizaje, con carácter más o menos estable, sino también a todos aquellos que, de una manera puntual y por diferentes causas pueden necesitar ayuda para regular o encauzar de manera normal su proceso de aprendizaje”. (p. 23-24)

Se puede plantear que la integración educativa, según la definición propuesta por la UNICEF (2001): “...es la consecuencia del principio de normalización, es decir, el

derecho de las personas con discapacidad a participar en todos los ámbitos de la sociedad, recibiendo el apoyo que necesitan en el marco de las estructuras comunes de educación (...) reconociéndoles los mismos derechos que el resto de la población. La integración educativa debe formar parte de una estrategia general cuya meta sea alcanzar una educación de calidad para todos” (p.43).

Desde este punto de vista, quien debe adecuarse al sistema de educación es el alumno que presenta una dificultad, pues el sistema, así como las situaciones de enseñanza-aprendizaje están pensadas para aquellos que son “normales”. Mayormente en este tipo de educación sólo se produce una integración física del estudiante: “...las manifestaciones más obvias de los programas de integración son en ocasiones las puramente físicas: rampas, tecnología de ayuda auditiva y elementos especiales del equipo” (Hegarty, 1988, p. 21). Por fundamental que resulte este apoyo físico para que el estudiante pueda acceder a la educación, es un acceso restringido, pues es puramente físico y no necesariamente educativo y curricular, resultando ser preocupaciones más administrativas que educativas.

En este tipo de escuelas si un estudiante, por ejemplo, es sordo, debe utilizar un aparato auditivo para adaptarse al tipo de enseñanza del colegio. En ningún caso los profesores o el resto de los estudiantes realizan un esfuerzo por aprender y ayudarlo a comunicarse, por ejemplo, mediante un lenguaje de señas o hablándole siempre de frente para que pueda leer los labios. Además, no existe un trabajo con el resto de los estudiantes enseñándoles a valorar la diversidad, existiendo muchas veces discriminación hacia el alumno con necesidades educativas especiales. Así es el niño el que debe adaptarse a un ambiente “normal” de enseñanza.

Uno de los graves problemas de este tipo de educación es que, si existe una integración del estudiante, nadie asegura que su continuidad esté asegurada en niveles superiores de enseñanza “Esto ha significado que muchos niños que han tenido la experiencia de educarse en la escuela regular, tengan que incorporarse por primera vez a una escuela especial o volver a ella, restringiéndose sus posibilidades de un proyecto de vida integrado” (Unicef, 2001, p. 9).

Así, “...integración no es más que normalizar todas aquellas situaciones de personas cuyos aprendizajes requieren unas medidas específicas para superar algunos obstáculos relacionados con sus capacidades cognitivas” (Oliver, 2003, p. 68)

La inclusión escolar por su parte es un concepto más amplio que el concepto de integración. Según lo propuesto por UNICEF (2001): "...implica que todos los niños y niñas de una determinada comunidad aprendan juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluidos aquellos que presentan una discapacidad. Se trata de un modelo de escuela en la que no existen requisitos de entrada ni mecanismos de selección o discriminación de ningún tipo, para hacer realmente efectivos los derechos a la educación, a la igualdad de oportunidades y a la participación" (p. 44).

La inclusión escolar implica procesos para aumentar la participación de los estudiantes y para reducir su exclusión, en la cultura, el currículum y las comunidades escolares. Se refiere al aprendizaje y la participación de todos los estudiantes vulnerables de ser sujetos de exclusión, no solo aquellos con discapacidad o etiquetados como "con Necesidades Educativas Especiales". La diversidad no se percibe como un problema a resolver, sino como una riqueza para apoyar el aprendizaje de todos. La inclusión se refiere al esfuerzo mutuo de las relaciones entre los centros escolares y sus comunidades, donde éstos deben cambiar y ajustarse al individuo con Necesidades Educativas Especiales (Booth & Ainscow, 2000).

En las escuelas inclusivas se valora ampliamente la diversidad, la cual es vista como una posibilidad de trabajo con los estudiantes. Así, no existe una enseñanza "normal" para un tipo específico de alumno, sino que frente a la diversidad existente el maestro es capaz de buscar diferentes métodos de enseñanza que respondan a las diferencias individuales de los mismos. "En las escuelas inclusivas, el aula es la unidad básica de atención. Las clases se organizan de forma heterogénea y se estimula e impulsa a alumnos y maestros para que se apoyen mutuamente" (Stainback & Stainback, 1999, p. 25-26).

Otra de las características de esta visión educativa es que todos los estudiantes tienen derecho a una educación en su localidad, por lo que deben ser aceptados en las escuelas más próximas a su entorno familiar, garantizándoles una educación de calidad y donde lograrán efectivamente el aprendizaje (Stainback & Stainback, 1999, p. 21).

"La opción por la inclusión significa el final de las etiquetas, de la educación especial y de las aulas especiales, pero no el de los apoyos necesarios ni de los servicios que deben proporcionarse en las aulas integradas" (Stainback & Stainback, 1999, p. 16).

En las últimas décadas se ha ido pasando del concepto de integración al de inclusión, según como nos dice Stainback & Stainback fundamentalmente por cuatro grandes razones. La primera de ellas es que el término inclusión es más preciso, pues implica *incluir* a todos los niños en la vida social y escolar, no sólo ponerlos en la sala de clases. La segunda razón, se abandona el término integración porque éste hace alusión a reintegrar a aquellos que previamente han sido excluidos. El objetivo básico de la inclusión educativa es no dejar a nadie fuera del sistema escolar. En tercer lugar, en la integración existe un tipo de alumnos “normales” para los que está pensada la enseñanza y otros alumnos “especiales” para los que la enseñanza se debe adaptar. En las escuelas inclusivas no existen los alumnos denominados “normales”, sino que se valora la diferencia, por lo que la enseñanza ya está adaptada para todos. En último lugar, en las escuelas inclusivas se han ampliado los centros y formas de apoyo, para ocuparse de las necesidades de todos los estudiantes, no sólo de aquellos con necesidades educativas especiales específicos.

La inclusión educativa es uno de los aspectos que se pretende lograr en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Algunas de las diferencias que se pueden encontrar al enfrentar estos términos, es que la integración está en función de las competencias académica y sociales de los estudiantes, mientras que en la inclusión todos los alumnos tienen derecho a estar en aulas ordinarias sin que dependa de las características de estos. (Lou & López, 2008, p. 49)

Por otra parte, existe una gran diferencia en cuanto a la cantidad de tiempo que un estudiante con necesidades educativas especiales permanece en el aula. Según lo propuesto por Lou y López, en la integración: “...el alumno puede compartir la jornada escolar con aulas de educación especial donde recibe apoyo especial, en la inclusión el alumno siempre se encuentra en el aula ordinaria y allí recibe los apoyos especiales. (...) En el caso de la integración, algunas veces, el que el alumno con necesidades educativas especiales se encuentre en el aula ordinaria puede ser visto como un privilegio, mientras que en la inclusión es entendido como un derecho” (Lou y López 1998 p. 49-50).

El proceso de integración tiene como preocupación central la cantidad de estudiantes que ingresan al sistema escolar. La inclusión se preocupa por la calidad del aprendizaje que se logra en los estudiantes con NEE. En el caso de la integración, existe un currículum que es común a los estudiantes “normales” y otro adaptado especialmente

para aquellos que presentan dificultades. En el caso de la inclusión, se buscan diferentes formas de presentar el currículum, pues lo normal en las aulas es la diversidad y se busca lograr que todos aprendan, adaptando así la enseñanza para todos. Así, todos los estudiantes se benefician de una enseñanza adaptada a sus necesidades.

La diferencia fundamental entre los conceptos de integración e inclusión es que la integración tiene un enfoque centrado en el déficit y en la forma en que la persona tiene que adaptarse al medio, mientras que la inclusión se refiere a los apoyos pedagógicos y la forma en que el medio tiene que adaptarse a la diversidad.

Según lo propuesto por Stainback y Stainback (1999 p. 25): "...cuando sólo se incorporan a la educación reglada ciertos alumnos seleccionados, hace falta que los educadores "especiales" dediquen una parte considerable de su tiempo en aulas de recursos y clases especiales con los alumnos no incorporados al currículum ordinario. En las escuelas inclusivas, todos los alumnos están en aulas ordinarias durante todo el tiempo; en consecuencia, todo el personal y todos los recursos pueden dedicarse por entero a la educación general".

Actualmente en nuestro país, cuando se habla de "Educación para todos" se hace alusión al concepto de inclusión, pues se propone que es el docente quien debe lograr el aprendizaje de todos sus estudiantes, adaptando su enseñanza a las características particulares de los mismos. Esto mismo se ve reflejado en el MBE: "...el Marco para la Buena Enseñanza es también otra contribución al nuevo esfuerzo de inclusión o de universalismo, consagrado ahora por la reforma constitucional que hace obligatorios doce años de escolaridad. Siempre desde el ángulo cualitativo del óptimo quehacer docente, el Marco enfatiza que «buena enseñanza» es aquella que logra que todos y cada uno de los alumnos de todos los docentes, puedan aprender, que se reconozcan sus diferencias para que ningún niño, niña o joven se quede atrás, fracase o sea excluido. En el Chile del Siglo XXI, la buena calidad de la educación es calidad para todos o no puede reconocerse como calidad. Así, aunque es un instrumento que opera en la esfera de la calidad, el Marco tiene también como norte el principio de equidad y contribuye a su materialización" (Mineduc MDE 2003 p.41).

También, a partir del año 2016, surge la "Ley de Inclusión", la cual entrega las condiciones para que los niños y jóvenes que asisten a colegios que reciben subvención del Estado puedan recibir una educación de calidad permitiendo que las familias tengan la posibilidad de elegir el establecimiento que más les guste sin que eso dependa de su

capacidad económica. Ahora es el Estado quien aportará recursos para reemplazar gradualmente la mensualidad que pagan las familias. De esta forma la inclusión escolar es un elemento importante de la Educación chilena para lograr una Educación de calidad para todos los estudiantes.

De lo anterior, Gerardo Echeita indica que “la inclusión educativa no es sólo un sentimiento de pertenencia y de bienestar emocional y relacional al que se pueda llegar desde la periferia de la acción educativa. La inclusión educativa debe entenderse con igual fuerza como la preocupación por un aprendizaje y un rendimiento escolar de calidad y exigente con las capacidades de cada estudiante. Por otra parte, la vida escolar en la que todos los alumnos deben sentirse incluidos transcurre a través de las actividades de enseñanza y aprendizaje con sus iguales y no al margen de ellas y, porque la mejor contribución de la educación escolar a la inclusión social de cualquiera es poder alcanzar el mayor nivel de logro y de cualificación escolar posible”. Por esto, el rol de los docentes es esencial para que los alumnos logren sus metas de aprendizaje y no se sientan frustrados por no ser considerados tal como sus pares. (Echeita 2008, p3)

El autor Booth (2000) indica que la inclusión “es la tarea de promover cambios educativos sistemáticos para llevar nuestros valores declarados a la acción...la tarea de analizar de forma sistemática los contenidos y las formas de las culturas, las políticas y las prácticas escolares que pueden ayudar a trasladar los valores inclusivos a la vida cotidiana de los centros escolares. Por todo ello, debemos llevar urgentemente nuestra mirada y nuestras preocupaciones a la tarea de alfabetizarnos en valores, es decir, conocer mejor cómo se aprenden, enseñan o refuerzan nuestros valores y nuestra ética profesional” (Echeita, 2008 p1-11). Por esto, es importante mirar las prácticas pedagógicas con la finalidad de hacer un aporte a los alumnos, darse cuenta de qué estamos haciendo bien y qué debemos cambiar para que se sientan incluidos y parte de un contexto que les entrega todo para desarrollarse en todos los ámbitos.

2.3. Conclusiones del Marco Teórico

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es una herramienta primordial para construir una Escuela Efectiva, ya que conlleva a mejores prácticas docentes, relaciones personales positivas de toda la comunidad educativa incluyendo a padres y apoderados.

En cuanto a la enseñanza efectiva, esta va ligada con un buen liderazgo tanto de equipo directivo como pedagógico, ya que, si los profesores tienen un buen guía de cómo hacer las cosas, es que hay alguien que los apoya y los orienta efectivamente de forma constante. Existe disposición al trabajo y compromiso profesional, hay altas expectativas sobre sus estudiantes, el foco principal es el aprendizaje, el trabajo en equipo es fundamental, existen metodologías y recursos pre establecidos, los directivos se preocupan de resguardar estas situaciones.

Además, al considerar, la relación escuela padres y apoderados estos confían, creen, y valoran la labor de la escuela. Es de suma importancia la comunicación entre escuela y apoderados, ya que esto permite un trabajo colaborativo de apoyo mutuo hacia los estudiantes. Por eso, es significativo asistir a entrevistas, reuniones de apoderados, revisar comunicaciones y estar siempre atentos a lo que el colegio está comunicando. Así, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es una herramienta que permite orientar a los miembros del equipo directivo de cada escuela, según sus intereses para contribuir a una gestión institucional exitosa, promover una enseñanza efectiva para sus estudiantes, trabajar en equipo de la mejor manera posible incluyendo a todos los miembros de la comunidad educativa (docentes, asistentes, alumnos y padres-apoderados) y por último, considerar las interacciones que se van generando dentro de la escuela y su entorno para tomar decisiones asertivas siempre y cuando exista un Liderazgo para promover una escuela efectiva, es decir, alumnos educados en destrezas y conocimientos académicos, desarrollando sus habilidades personales y sociales. Y lo más importante, contribuyendo a la igualdad de oportunidades siendo el liderazgo escolar propio de cada establecimiento tomando en cuenta las ideas claves y factores que permiten actuar de manera eficaz para que sea una mejor escuela.

También el monitoreo y la retroalimentación hacia las prácticas docentes son herramientas esenciales que permiten un adecuado funcionamiento dentro de la sala de clases siempre y cuando el monitoreo sea conversado y llevado a la práctica de forma responsable y siguiendo las claves para que su efecto sea positivo y aceptado por los docentes, ya que una vez aplicado los resultados pueden ser óptimos para desarrollar una enseñanza efectiva, es decir, una enseñanza que promueva el aprendizaje integral de todos los estudiantes considerando sus características como habilidades académicas y sociales. Siendo la inclusión escolar un proceso que hoy en día se está trabajando para lograr las metas propuestas en cada proceso de enseñanza.

Es importante considerar la gestión de cada integrante del equipo directivo, ya que son los encargados de liderar un establecimiento para mejorarlo con metas claras y alcanzables donde todos apoyen y gestionen dicho proceso de la mejor manera. Es esencial considerar la labor de cada uno, no individualmente sino como una comunidad que trabaja por una misma meta: mejorar su colegio con los recursos que tiene, siendo eficaz y cercana a todos los miembros del establecimiento.

A modo de conclusión, por todo lo anteriormente descrito se puede afirmar que es clave el liderazgo escolar para cambiar la visión de un colegio, si hay convicción y motivación de hacerlo, la tarea es más fácil. Siendo el monitoreo pedagógico una herramienta favorable para el desarrollo de las prácticas docentes y como estas apoyan y son parte del proceso de inclusión escolar.

CAPÍTULO TERCERO: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Fundamentación del tipo de investigación (en cuanto a su finalidad y en cuanto a la forma cómo se recopila la información)

La investigación que se desarrolló es de carácter cualitativo, ya que está orientada a entender fenómenos sociales, donde se utiliza un análisis hermenéutico desde un punto de vista holístico, es decir, indagando directamente desde los protagonistas en su propio entorno. La investigación se realizará en un establecimiento educacional en la comuna de Pinto, mediante la recopilación en el trabajo de campo mediante entrevistas

Esta investigación es de es de tipo descriptivo, puesto se describe una situación determinada, caracterizando el fenómeno estudiado a los objetivos propuestos en la investigación. Para esto, se utilizaron técnicas cualitativas donde los sujetos entregaron la información de primera fuente, siendo lo más verídico posible, sin prejuicio alguno.

La investigación tuvo por finalidad de mejorar las prácticas directivas en cuanto al monitoreo de las prácticas docentes en el ámbito de la inclusión escolar, ya que hoy en día la inclusión escolar es fundamental para la enseñanza y desarrollo integral de cada estudiante.

3.2. Explicitación y características de la unidad de estudio.

La unidad de estudio fue un colegio particular Subvencionado ubicado en la comuna de Pinto, ciudad Chillán. Sus niveles de enseñanza son educación Parvularia, enseñanza básica, enseñanza media científico humanista y técnico profesional en el área de la gastronomía. El nombre del colegio será anónimo para resguardar la identidad de este y posibles malentendidos.

El colegio está ubicado en el sector centro de la comuna, a una cuadra de la plaza, sector urbano a 24 kilómetros de la ciudad de Chillán. Actualmente, cuenta con una matrícula de 643 estudiantes, teniendo un promedio de 30 alumnos por sala. El índice de vulnerabilidad del establecimiento es aproximadamente 84,6%. El establecimiento cuenta con el Proyecto de Integración Escolar (PIE), que incluye a los alumnos desde párvulos hasta tercero medio científico humanista. El personal que compone la comunidad es aproximadamente de 75 personas, entre directivos, profesores y asistentes de la educación.

El colegio tiene una trayectoria de 67 años a cargo de una congregación de religiosas. Actualmente, el establecimiento cuenta con jornada escolar completa y con la subvención escolar preferencial (SEP), dinero que está destinado para los diferentes talleres y recursos que facilitan la labor diaria en el aprendizaje de los estudiantes. Su organización interna está compuesta por, equipo directivo, centro de alumnos, centro general de padres, comité paritario, consejo escolar.

El rendimiento académico se puede observar por los resultados SIMCE que se han obtenidos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

EVALUACIÓN	4º	6º	2º MEDIO
Comprensión lectora	273 (247) Alza 26 puntos	262 (231) Alza 31 puntos	254 (249) Alza 05 puntos
Matemática	247 (250) baja 3 puntos	257 (233) Alza 24 puntos	221 (218) Alza 3 puntos
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	-----	241 (262) Baja 21 puntos	-----
Ciencias Naturales	-----	-----	233 (232) Baja 01 punto

En la tabla se pueden observar que el alza considerable con relación a la evaluación anterior en la mayoría de los subsectores.

3.3. Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra)

Los sujetos de estudios fueron escogidos considerando a docente de los diferentes ciclos e integrantes del equipo directivo. Siendo la distribución la siguiente: cuatro docentes del primer ciclo, dos docentes del segundo ciclo y dos docentes del ciclo medio. En cuanto al equipo directivo un jefe UTP y director. Por lo tanto, el estudio queda constituido por 10 personas.

3.4. Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información

Para recopilar la información, se realizaron entrevistas personales a cada sujeto donde se coordinó previamente la hora y el día para cada entrevista, las cuales fueron individuales. La entrevista nos permite recopilar información mediante preguntas y contra

preguntas en el caso de que no se conteste lo que se requiere investigar. Para esta investigación se formularon 22 preguntas que nacen desde las subcategorías apriorísticas. Para cada categoría se estableció como mínimo dos preguntas de modo de recoger toda la información necesaria para realizar esta investigación.

La validación de los instrumentos fue a través de parte metodológica, una evaluación empírica y sometida a un juicio experto.

Los estamentos entrevistados serán: el equipo directivo y cuerpo docente.

3.5. Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación

Objetivo específico	Categorías	Sub-Categorías	Instrumentos	Estamentos a que se aplica
Describir las acciones de monitoreo realizadas por el director y equipo directivo para evidenciar el cumplimiento de la inclusión escolar por parte de los docentes en el Ámbito praxis didáctica.	A: Praxis Didáctica	A.1: Planificación Didáctica. A.2: Estrategias Metodológicas. A.3: Interacción Pedagógica. A.4: Recurso Didáctico.	Entrevistas	Docentes Directivos
Describir las acciones de monitoreo realizadas por el director y equipo directivo para evidenciar el cumplimiento de la inclusión escolar por parte de los docentes en el Ámbito de la acción evaluativa.	B: Acción Evaluativa.	B.1: Criterios de evaluación en capacidades y habilidades. B.2: Normotipo Evaluativo. B.3: Instrumentos de Evaluación.	Entrevistas	Docentes Directivos
Describir las acciones de monitoreo realizadas por el	C: Clima de Aula.	C.1: Clima de relaciones de aceptación, equidad,	Entrevistas	Docentes Directivos

<p>director y equipo directivo para evidenciar el cumplimiento de la inclusión escolar por parte de los docentes en el Ámbito del clima de aula.</p>		<p>confianza, solidaridad y respeto.</p> <p>C.2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>Subcategoría C.3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p>		
--	--	---	--	--

CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se develaron algunas prácticas realizadas por el equipo directivo del establecimiento en relación con el liderazgo que este ejerce sobre el monitoreo de algunas prácticas docente en lo referido a la inclusión escolar.

Para interpretar y analizar los datos cualitativos de esta investigación se seleccionaron distintas categorías, tales como, Praxis Didáctica, Acción evaluativa y Clima de Aula. Cada categoría esta desglosada en sub categorías, las cuales permitieron crear las preguntas para las entrevistas realizadas a docentes y equipo directivo del establecimiento.

Cada entrevista fue interpretada luego de un proceso que tiene por inicio la recopilación de información mediante una entrevista diseñada para cada estamento con la finalidad de recoger la mayor cantidad de respuesta en torno al tema de la investigación, luego de realizar inferencia sobre las respuestas, se construyeron tablas para tener

claridad y orden de la información recopilada, descartando y rescatando solo la información necesaria.

En cuanto a las tablas diseñadas, primero se vació la información tal cual cada entrevistado respondió separada por cada subcategoría. En segundo lugar, se diseña una tabla para unificar las respuestas de cada subcategoría. En tercer lugar, se unifican todas las respuestas de un sujeto bajo la misma categoría. Por último, se unifican las respuestas de la misma categoría por cada estamento en forma separada, docentes y equipo directivo.

Para validar la información se realizó un proceso de triangulación hermenéutica Inter estamental, la cual “permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados” (Cisterna, 2005, p.69) siendo el objetivo principal comparar los datos obtenidos a partir de la interpretación de las respuestas dadas por los diferentes estamentos, lo cual permitió generar resultados y conclusiones.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por categorías y estamentos obtenidos de las inferencias correspondientes en las siguientes tablas:

Tabla N° 3: Inferencias interpretativas por cada categoría.

A continuación, se presentan las inferencias por cada categoría de los docentes y equipo directivo entrevistados.

Docente 1: (Anexo 5 p.133)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que se realizan visitas al aula, pero que no se monitorean todos los aspectos, menos que sea pertinente u oportuno. Además, menciona que le parece malo el monitoreo y poco efectivo, ya que son escasos y no existe una retroalimentación sistemática o progresiva. Se está comprobando que los alumnos aprendan mediante las evaluaciones externas.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que solo se monitorea el uso de evaluaciones escritas y que estas solo se supervisan según estructura y no en las capacidades de los alumnos. Además, que no se verifican los usos de los diferentes tipos de evaluación y que la orientación de que instrumento utilizar es escasa. No existe un monitoreo de evaluaciones diferenciadas.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente manifiesta que no existe monitoreo de clima respetuoso con los alumnos menos si se le da igualdad de oportunidades de participación a los alumnos. Menciona que si no se cree en los alumnos no habría mejoras y que el equipo directivo si tiene altas expectativas en ellos. No se monitorea de forma efectiva el planteamiento de desafíos en los alumnos ya que esto solo se ve en las visitas al aula. Las orientaciones se realizan después de la retroalimentación de cada clase.

Docente 2: (Anexo 5 p.133)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que no existe un monitoreo o apoyo satisfactorio, considerándolo poco efectivo. Señala que a veces se monitorea, pero hacen falta talleres de estrategias metodológicas. El poco monitoreo que existe de apoco demuestra resultados favorables. Que el método que hay es mediante la observación de clases. También se monitorea que los alumnos estén aprendiendo a través el resumen de curso y con las evaluaciones estandarizadas.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que se están monitoreando algunas evaluaciones y que estas estén orientadas según capacidades y habilidades de los alumnos y obviamente que estén en relación con los objetivos y contenidos. Se orienta el uso de diferentes tipos de evaluaciones mediante talleres. Además, que se monitorea que estén acorde a los objetivos y que solo el equipo Pie monitorea las evaluaciones diferenciadas.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente señala que, si hay monitoreo de clima respetuoso, se menciona que se monitorea las oportunidades que se les dan a los alumnos. Además, relata que si se tiene altas expectativas ya que se les da oportunidad de participación a todos y es importante mantenerlas porque así se obtendrán mejores resultados. Si menciona que este monitoreo solo se da en las supervisiones de aula y que faltan acciones más directas a la hora de orientar.

Docente 3: (Anexo 5 p.134)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que existe un escaso monitoreo que solo se realiza con las visitas al aula y que estas se han ido potenciando con las retroalimentaciones post visita. Además, menciona que se verifica que se está comprobando que los alumnos aprendan mediante los resultados y que los objetivos de las evaluaciones estén acorde al nivel. Comenta que no se ve una mayor supervisión a la hora de usar recursos didácticos.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que el monitoreo no se aplica del todo en las evaluaciones y que está enfocada a los contenidos y objetivos solamente. Además, señala que se orienta sobre qué tipo de evaluación se utiliza. También, que el monitoreo e las evaluaciones diferenciadas esta solo a cargo del equipo PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente señala que no existe un monitoreo de clima de relaciones interpersonales, además que monitorea las oportunidades a los alumnos mediante encuestas. Si se tiene altas expectativas sobre los alumnos ya que esto se traduce en un aprendizaje significativo, pero lamentablemente esto no es constante que solo se hace con las supervisiones de clases. No se orienta sobre las estrategias a utilizar.

Docente 4: (Anexo 5 p.134)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que no ha observado ninguna estrategia de monitoreo, Que solo existe un monitoreo hacia la cobertura curricular. Señala además que este no es constante ya que solo hay dos supervisiones al aula en el año, que el equipo PIE da orientaciones, pero queda en eso. No considera que el monitorea sea efectivo, puesto que es intermitente. No se supervisan los recursos didácticos. Se verifica el aprendizaje de los alumnos con la revisión de los cuadros resúmenes del libro de clases

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que no existe monitoreo de uso de evaluaciones y que UTP solo revisan algunas que se basan en contenidos solamente. Menciona que todos los instrumentos son revisados por UTP y que las orientaciones sobre que elemento utilizar se hacen a través de talleres. Las evaluaciones diferenciadas están a cargo solo del equipo PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

Señala que no existe monitoreo alguno, además que no tiene información sobre si el equipo directivo tiene altas expectativas en los alumnos, pero que si es importante tenerlas porque así se transmiten seguridad a ellos. Además, menciona que no hay un monitoreo de desafíos ya que solos e observa cuando se visita el aula. No se orienta sobre las estrategias a utilizar, salvo en las retroalimentaciones.

Docente 5: (Anexo 5 p.135)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que existen plazos para entregar planificaciones anuales, pero el monitoreo de estas no es oportuno. Además, no observa monitoreos solo que se supervisan los objetivos. El docente comenta que no hay un monitoreo efectivo y que no existe un método para comprobar que los alumnos estén aprendiendo. No hay monitoreo efectivo de recursos didácticos.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que solo se monitorean las evaluaciones escritas con su posterior retroalimentación. Este monitoreo esta para verificar si están enfocadas según las capacidades y las habilidades de los alumnos. No existe orientación alguna sobre que instrumento utilizar. También menciona que el monitoreo de las evaluaciones diferenciadas está solo a cargo del programa PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente señala que solo se observa el clima en las observaciones en el aula, menciona que no tiene claro si el equipo directivo tiene altas expectativas sobre los alumnos, pero si es de vital importancia tenerlas, este se monitorea solo cuando se visita al aula. No se orienta sobre las estrategias.

Docente 6: (Anexo 5 p.135)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente manifiesta que las estrategias de monitoreo no existen en forma real. Además, que no hay un sistema de verificación de aplicación de estrategias metodológicas. Se monitorea el cumplimiento de objetivos con la pauta de revisión de cobertura curricular. Se menciona que no puede resultar efectivo el monitoreo ya que no es sistemático en su aplicación. Solo se comprueba el aprendizaje en forma cuantitativa. Y no existe un monitoreo a nivel del uso de recursos didácticos.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que se sugiere la utilización de diferentes tipos de instrumentos y técnicas de evaluación, pero la retroalimentación no es efectiva. Además, comenta que se orienta el uso de estas a través de capacitaciones o talleres. Finalmente, que no hay monitoreo de evaluaciones diferenciadas, que solo se recibe ayuda de parte del equipo PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente señala que se monitorea. Además, señala que, si existen altas expectativas por parte del equipo directivo, pero que no se visualizan acciones concretas. Tener altas expectativas es importante para mejorar los resultados. No se monitorea los desafíos planteados a los estudiantes. Se exige un ambiente propicio, pero no se monitorea, además no se observan orientaciones.

Docente 7: (Anexo 5 p.136)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que el monitoreo es solo a los cronogramas solicitados por UTP y que solo se hace a nivel de planificación anual. Además, menciona que no existe un sistema de supervisión o monitoreo en aula. También que hay revisiones de objetivos propuestos y que no existe un mecanismo de monitoreo de acción pedagógica, y solo se monitorea el aprendizaje de los alumnos mediante quien aprobó o no. Finalmente, que no existe monitoreo a nivel del uso de material didáctico.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que si existe un monitoreo de las evaluaciones ya que estas deben pasar por UPT antes de ser aplicadas. Además, menciona que se orienta a través de revisión de los instrumentos con una posterior retroalimentación. También que la evaluación diferenciada está a cargo del programa PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

El docente menciona que si existe monitoreo y que se hace a través de talleres de reflexión. Además, menciona que siempre hay altas expectativas en los alumnos, para obtener buenos resultados y lograr aprendizajes de calidad y que ellos se sientan comprometidos. Si existen orientaciones y se realizan a través de talleres y capacitaciones.

Docente 8: (Anexo 5 p.136)

Categoría A: Praxis Didáctica

El docente señala que observa que con la pauta de supervisión al aula ya hay una estrategia, pero considera que el monitoreo no es pertinente. Además, que no existe un sistema de supervisión de aula solo una escasa que se realiza una vez al semestre. También que no se supervisan las estrategias metodológicas que se ocupan, además de no observar algún monitoreo de la interacción pedagógica. Finalmente, que se comprueba el aprendizaje de los alumnos mediante registro de notas. Otro punto es que no se supervisa el uso de material didáctico.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El docente señala que UP monitorea el uso de diferentes instrumentos y que esta sea pertinente para los alumnos. Además, si se verifican ya que toda evaluación debe ser entregada a UTP. También manifiesta que el equipo directivo está al tanto de las evaluaciones diferencias pero que es el equipo PIE el que está a cargo del monitoreo

Categoría C: Clima de Aula.

El docente señala que, si se monitorea, pero solo con las observaciones de clases. Se menciona que, si existen altas expectativas de los alumnos, pero falta demostrarlo aún más, ya que es importante tenerlas para motivarlos aún más. Solo existe este tipo de monitoreo en las observaciones al aula. No se orienta sobre el uso de estrategias en un ambiente organizado.

Directivo 1: (Anexo 6: p. 145)

Categoría A: Praxis Didáctica

El directivo señala que, si se monitorean a través de las revisiones de la cobertura curricular para su posterior retroalimentación, si menciona que existen falencias en las revisiones de las planificaciones. Resalta que es necesario monitorear el uso de estrategias metodológicas, ya que estas son las que generan el aprendizaje a los alumnos. De la mano esta que se deben monitorear los cumplimientos de objetivos

propuestos. Si reconoce que el monitoreo del trabajo en el aula no es efectivo por la falta de tiempo. Además, menciona que solo se comprueba que los alumnos aprenden mediante las evaluaciones externas. La supervisión del uso de material didáctico se basa en las pautas de observación de clases el cual está basado en el marco para la buena enseñanza.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El directivo señala que este año por primera vez se está monitoreando que se consideren diferentes instrumentos evaluativos. Se supervisa que las evaluaciones estén orientadas según la capacidad y habilidades de los alumnos además se está revisando que el instrumento sea congruente con los puntajes. La falencia es que se están supervisando las tres asignaturas principales. Lenguaje, Matemáticas y Ciencias. Si se retroalimenta después de cada supervisión de la evaluación. Aun no se implementan las supervisiones de las pautas de corrección de cada instrumento. Si se orienta sobre el tipo de evaluación. En cuando a la evaluación diferenciada no se está supervisado por parte del equipo directivo solo por parte del equipo PIE.

Categoría C: Clima de Aula.

El directivo señala que se monitorean el clima de relaciones mediante encuestas de satisfacción a cada miembro de la comunidad, dentro del aula son observables con las visitas supervisiones de las clases mediante pauta. Además, se señala que es de suma importancia tener altas expectativas de los alumnos ya que es lo principal. También se supervisa que se planteen desafíos a los alumnos en las visitas de aula y cuando el docente entrega los instrumentos evaluativos. Menciona que se monitorea que exista un ambiente propicio para la enseñanza con las observaciones de clases. Se orienta además a los docentes a través de las retroalimentaciones talleres y jornadas de capacitaciones.

Directivo 2: (Anexo 6: p. 145)

Categoría A: Praxis Didáctica

El directivo señala que se monitorea a través de las revisiones de coberturas, visitas al aula, aunque si admite que existen falencias ya que no hay suficiente tiempo para

supervisar a todos los docentes, pero que se está monitoreando la triangulación. Menciona a demás que si es necesario monitorear las diferentes estrategias metodológicas para poder verificar que los alumnos aprendan. Los cumplimientos de los objetivos se deben monitorear. Para saber si se cumplen con los planes y programa. Si manifiesta que el monitoreo en si no es efectivo, que se necesitan más instancias para realizar esa labor. Se comprueba que los alumnos estén aprendidos por medio de las evaluaciones externas que ellos rinden. Se supervisa el trabajo en el aula y UTP verifica las planificaciones de todos. Si la verificación de usos de recursos didácticos es escasamente monitoreada, pero se verifica en la observación de aula y la planificación del docente.

Categoría B: Acción Evaluativa.

El directivo señala que este año UTP está realizando monitoreo de las evaluaciones en la mayoría de las asignaturas. Al recibir cada evaluación se hace una respectiva retroalimentación sobre estas. Además, se señala que aún no se implementan las supervisiones de las pautas de corrección de los instrumentos. Si se orienta a los docentes sobre que evaluación utilizar. Además de señala que no se monitorea la aplicación de evaluaciones diferenciadas o ajustes curriculares ya que es la coordinadora del PIE y la educadora que acompaña al aula las encargadas de monitorearlas.

Categoría C: Clima de Aula.

El directivo señala que se monitorea el clima a través de las encuestas aplicadas a los padres y apoderados y a los alumnos. Además, se observa que se den oportunidades a todos los estudiantes con las pautas de acompañamiento al aula. También menciona que mantener altas expectativas es lo principal, ya que, si ellos no tienen altas de los alumnos, expectativas no podrían mejorar las practicas. Se observan los desafíos propuestos para los estudiantes cuando se visita el aula o cuando un docente entrega sus planificaciones y evaluaciones en UTP. Se señala que todo se monitorea metodologías de enseñanza con las pautas de observación de clases. además, se orientan las estrategias a utilizar mediante talleres, jornadas de capacitación y conversaciones con los docentes sobre sus prácticas docentes.

Inferencias interpretativas para cada categoría considerando el estamento agrupado por establecimiento.

A continuación, se presentan las inferencias interpretativas de cada categoría agrupadas en los estamentos docentes y directivos entrevistados.

Inferencias interpretativas del estamento Equipo Directivo:

Categoría A: Praxis Didáctica:

Con relación a esta categoría, los directivos señalan que, si se monitorea a través de las revisiones de la cobertura curricular para su posterior retroalimentación, si bien mencionan que existen falencias en las revisiones de las planificaciones. Resaltan que es necesario monitorear el uso de estrategias metodológicas, ya que estas son las que generan el aprendizaje a los alumnos. De la mano mencionan que se deben monitorear los cumplimientos de objetivos propuestos. Si reconocen que el monitoreo del trabajo en el aula no es efectivo por la falta de tiempo. Además, mencionan que solo se comprueba que los alumnos aprenden mediante las evaluaciones externas. La supervisión del uso de material didáctico se basa en las pautas de observación de clases el cual está basado en el marco para la buena enseñanza.

Categoría B: Acción Evaluativa:

Respecto a esta categoría los directivos señalan que este año por primera vez están monitoreando que se consideren diferentes instrumentos evaluativos. Están supervisado que las evaluaciones estén orientadas según la capacidad y habilidades de los alumnos, además están revisando que el instrumento sea congruente con los puntajes. La falencia es que se están supervisando solo las tres asignaturas principales (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias). Si están retroalimenta después de cada supervisión de la evaluación. Pero Aun no implementan las supervisiones de las pautas de corrección de cada instrumento. Si se orienta sobre el tipo de evaluación. En cuando a la evaluación diferenciada no lo están supervisado ya que delegan esa función a la coordinadora del PIE y las educadoras que acompaña al aula a los docentes.

Categoría C: Clima de Aula:

Con relación al clima los directivos señalan que monitorean el clima de relaciones mediante encuestas de satisfacción a cada miembro de la comunidad y que dentro del aula son observables con las visitas y supervisiones de las clases mediante pauta. Además, señalan que es de suma importancia tener altas expectativas de los alumnos ya que, si ellos no tienen altas expectativas de los alumnos, no podrían mejorar las prácticas. Lo anterior se está monitoreando o cuando un docente entrega sus planificaciones y evaluaciones en UTP. También, están supervisando que se planteen desafíos a los alumnos en las visitas de aula y cuando el docente entrega los instrumentos evaluativos. Mencionan que se monitorean que exista un ambiente propicio para la enseñanza con las observaciones de clases. Orientan a los docentes a través de las retroalimentaciones talleres y jornadas de capacitaciones.

Inferencias interpretativas del estamento docentes:

Categoría A: Praxis Didáctica:

En relación con esta categoría los docentes del establecimiento consideran que faltan prácticas de monitoreo por parte del equipo directivo en lo referido a la inclusión escolar, ya que estos no son pertinentes. Les parece mínimo lo que se hace. Además, que faltan momentos para mejorar las estrategias metodológicas utilizadas en el establecimiento. También mencionan que no existe un monitoreo de acción pedagógico y que no existe una retroalimentación sistemática. Otro punto mencionado es que solo se monitorea que los alumnos aprendan es mediante las evaluaciones externas o con los resúmenes que hacen al final de cada semestre por curso. Por otro lado, la supervisión de recursos didácticos utilizados es mínimo, ya que solo se limita al monitorea cuando se va al aula o cuando se piden los registros al centro de recursos de aprendizaje (CRA).

Categoría B: Acción Evaluativa:

En relación con esta categoría, concuerdan que es UTP la que supervise las evaluaciones. Además, los docentes señalan que el monitoreo no se aplica del todo en las evaluaciones, que solo se supervisan que sean coherentes con los objetivos propuestos.

Mencionan que el monitoreo de las evaluaciones también está basado en si las evaluaciones están enfocadas según las habilidades y capacidades de los alumnos. También que se orienta sobre qué tipo de evaluación utilizar con talleres. Finalmente, todos concuerdan que no existe un monitoreo de parte del equipo directivo hacia las evaluaciones diferenciadas, sino que son las docentes del pie las que orientan al momento de hacer ajustes a las evaluaciones.

Categoría C: Clima de Aula:

Con relación a la categoría, los docentes concuerdan en su mayoría que si existe un monitoreo de climas respetuosos con los estudiantes al igual que se le des las mismas oportunidades de participación a todos. También menciona que se tiene altas expectativas de los estudiantes, ya que si no se tuvieran no habría posibilidad de mejorar, pero la forma de monitoreo no es constante ya que solo se hace cuando se visita al aula. Si existe una orientación sobre estrategias metodológica a través de talleres y cursos de capacitación.

4.2 Triangulación de datos y síntesis de resultados

Para la triangulación de datos se tomaron las respuestas de los diferentes estamentos para analizar si existen diferencias y concordancia entre estas según las categorías enunciadas.

Praxis Didáctica:

En relación con el monitoreo de la trasposición didáctica en todo lo que involucre la inclusión escolar se puede concluir que esta sí se realiza en el establecimiento. Ambos estamentos concuerdan en que, si se realiza un monitoreo, pero el cual no es sistemático, solo se realiza por medio de una pauta de observación de aula siendo esta aplicada solo una vez por semestre, lo que es considerado escaso y no existe una retroalimentación sistemática y efectiva. También, concuerdan en que por medio de las evaluaciones externas y la revisión de las coberturas curriculares se monitorea el aprendizaje de los estudiantes.

Lo anterior según los directivos se debe a la falta de tiempo para un monitoreo más

efectivo y que permita observar detalladamente las estrategias metodológicas, el cumplimiento de los objetivos propuestos el trabajo en aula, y la observación de uso de material didáctico. Si bien se han realizado talleres de estrategias metodológicas, estas no han sido monitoreadas en el aula y en cuanto al material didáctico el colegio cuenta con una variedad de recursos que en su mayoría no son utilizados de forma efectiva por los docentes, ya que al momento de planificar no son considerados y es más fácil realizar otro tipo de actividades sin material didáctico.

Se puede decir que el colegio cuenta con lo necesario para realizar clases efectivas con diferentes recursos, pero el equipo directivo plantea que falta más monitoreo y tiempo para que el esto sea implementado de la mejor forma posible para el logro de objetivos y estrategias metodológicas.

Acción Evaluativa:

La evaluación en cuanto a los procesos educativos que realizan los docentes incorporando la inclusión escolar por medio de diferentes tipos de evaluaciones confiables se puede señalar que ambos estamentos coinciden en que la unidad técnica pedagógica (UTP) es quien está encargada de supervisar las evaluaciones, según concordancia de objetivos propuestos, habilidades y capacidades de los alumnos. El estamento de los docentes menciona que el equipo directivo no monitorea las evaluaciones diferenciadas, sino que esa es tarea del proyecto de integración escolar (PIE), quienes realizan los ajustes curriculares. También el equipo directivo señala que falta implementar la supervisión de las pautas de corrección de las evaluaciones.

Por lo anterior, se puede decir que se monitorean las evaluaciones, pero no a cabalidad como debería ser para que estas sean efectivas. Nuevamente es el factor tiempo el que se interpone en un monitoreo efectivo de las instancias de evaluación. Si bien se realiza una observación detallada de las evaluaciones en Lenguaje, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales falta incluir el resto de las asignaturas considerando sus respectivas pautas de evaluación, para que el proceso evaluativo sea confiable y significativo por parte del equipo directivo y docentes.

Clima de Aula:

En relación con un ambiente propicio de una clase, donde intervienen diferentes factores como por ejemplo disposición del profesor y de los alumnos, orden, limpieza,

entre otros, se puede señalar que ambos estamentos mencionan que, si tienen altas expectativas en sus estudiantes, monitoreando un clima de respeto e igualdad de participación de todos los estudiantes. Los docentes mencionan que el monitoreo del clima del aula se realiza solo con las pautas de observación en las visitas de aula (una vez al semestre) mientras que el equipo directivo señala que se monitorea mediante encuestas de satisfacción aplicadas a cada miembro de la comunidad. También, señalan que supervisan el planteamiento de desafíos hacia los estudiantes y que monitorean la existencia de un ambiente propicio para el aprendizaje en las observaciones al aula que se realizan.

Ambos estamentos concuerdan que se orienta a través de retroalimentaciones en talleres y jornadas de capacitaciones para crear un clima de aprendizaje adecuado y eficaz para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe señalar que la triangulación hermenéutica de la información obtenida de ambos estamentos arroja que la debilidad del equipo directivo está en cómo se monitorean algunas acciones, ya que existen pautas de evaluación, pero estas no son trabajadas de una forma eficaz y lo más importante, no existe una retroalimentación adecuada que permita realizar cambios positivos hacia el establecimiento. Es decir, se realiza un monitoreo por cumplir y no para mejorar. Si estas observaciones fuesen aplicadas correctamente por el equipo directivo y aceptadas por los docentes, el trabajo de aula iría mejorando considerablemente con el transcurso del tiempo. De lo anterior se puede constatar que no hay y no existe un monitoreo que observe las decisiones tomadas luego de una observación retroalimentada, lo que es fundamental para que un monitoreo sea efectivo.

También, tanto el equipo directivo como docentes no tienen claridad de sus roles en cuanto al monitoreo. Los directivos cuentan con una pauta de observación que aplican según diferentes aspectos, los observan y entregan retroalimentación a los docentes. Estos la reciben tomando acuerdos que no son observados posteriormente.

Por último, se puede concluir que el colegio cuenta con las herramientas para monitorear la praxis didáctica, acción evaluativa y clima de aula, pero no son aplicadas de forma efectiva y constante.

CAPÍTULO QUINTO: INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

5.1. Discusión teórica de los resultados

Considerando el marco teórico descrito se obtiene que el liderazgo es fundamental en el equipo directivo de cada establecimiento, el cual depende de su contexto y comunidad que lo compone para que este sea efectivo. Esta investigación arroja que el equipo directivo juega un rol importante, pero que no es eficaz en algunas de las tareas que realiza en el establecimiento intervenido tales como el monitoreo, herramienta importante para obtener información sobre las prácticas docentes y como estas son eficientes para una educación eficaz en todo ámbito. Por esto, no se cumple el rol de un líder escolar efectivo, ya que como se mencionó en el capítulo dos: *“Lo que destaca a los líderes escolares efectivos es la capacidad de vincular y respaldar su práctica cotidiana con el conocimiento y aprendizaje adquirido”* (MBDLE, p.15). En el colegio se logra en la práctica cotidiana pero falta mayor conocimiento de qué y cómo monitorear la labor docente en cuanto a sus prácticas para que estas sean efectivas en todo ámbito considerando el aprendizaje de cada estudiante, ya que se monitorea, pero no existe un proceso y evaluación en profundidad.

También cabe señalar que la inclusión escolar es solo un tema del Proyecto de Integración Escolar de la Institución, donde el equipo directivo no interviene y no sabe que adaptaciones se realizan para que todos los estudiantes del colegio aprendan. Por lo tanto, esto contradice la función que debe desempeñar un equipo con liderazgo, ya que debe ser más amplia, no solo los involucra como equipo propiamente tal, sino que deben tomar en cuenta a toda la comunidad.

El liderazgo escolar debe ser mostrado como un mejoramiento de los establecimientos, ya que un liderazgo efectivo debe ser un factor que permita potenciar la capacidad de cada establecimiento, ya que, según lo enunciado en el marco teórico, el equipo directivo tiene como misión “analizar de forma sistemática los contenidos y las formas de las culturas, las políticas y las prácticas escolares que pueden ayudar a trasladar los valores inclusivos a la vida cotidiana de los centros escolares. Por todo ello, debemos llevar urgentemente nuestra mirada y nuestras preocupaciones a la tarea de alfabetizarnos en valores, es decir, conocer mejor cómo se aprenden, enseñan o refuerzan nuestros valores y nuestra ética profesional” (Booth, 2000). Por esto, es fundamental el rol que tiene cada docente con sus alumnos en cada una de sus clases

siendo el apoyo del equipo directivo una herramienta que ayuda a mirar las prácticas docentes de una forma positiva y constructiva para mejorar en caso de que sea necesario y destacar lo que se está haciendo correctamente para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Si bien el Proyecto de Integración en el establecimiento se implementó hace un año, este ha tenido buenos resultados según los antecedentes proporcionados por la coordinadora, pero falta más presencia directiva para que este sea aún mejor, ya que es primordial que el equipo directivo tenga un liderazgo positivo en un ámbito tan importante como es la inclusión escolar, puesto que se debe trabajar por el fin único de la educación que todos los alumnos aprendan según sus capacidades y habilidades entregando los recursos y estrategias necesarias para que esto se cumpla.

En cuanto al monitoreo, el establecimiento observa clases una vez al semestre sin considerar la etapa previa, para que este se realice de una forma eficaz, es decir no se conversa con los docentes el día de observación, el objetivo del monitoreo y todo lo señalado en el marco teórico para que este sea efectivo. Lo que se hace es observar una clase en cualquier momento sin previo aviso con una pauta establecida que involucra varios aspectos (estrategias pedagógicas, participación de todos los estudiantes, clima de aula, entre otros) y luego se agenda un día para entregar una retroalimentación al docente, lo cual no es efectivo, ya que no se vuelve a monitorear las decisiones tomadas anteriormente, solo se conversa confiando en que el docente realizara los cambios acordados y seguirá realizando lo que sí está funcionando correctamente en sus clases. También se comentó por parte de los docentes, que las observaciones se realizaban casi al finalizar el semestre, lo cual no era efectivo porque son fechas en que el tiempo es escaso.

Por lo anterior, cabe señalar que el monitoreo no es una herramienta útil en el establecimiento, ya que, al realizarse una vez al semestre no es significativa para el desempeño docente al momento de mejorar sus prácticas, ya que no se evalúa las decisiones tomadas y al realizarse al finalizar el semestre no hay tiempo para analizarlas o si se realiza, es de forma breve sin profundización. Otro factor que no permite un monitoreo efectivo es que la persona que monitorea no es la misma en las observaciones de un docente. Es decir, que un mismo docente puede ser observado por diferentes personas del equipo directivo sin saber lo que se debía mejorar y considerar lo conversado si es que hubo una retroalimentación.

La inclusión, el monitoreo y el liderazgo se deben trabajar en conjunto siendo los directivos los encargados de liderar este proceso para que funcione de forma provechosa consiguiendo los resultados esperados por el establecimiento. Para esto, debe existir una buena comunicación entre los integrantes del equipo directivo para tener los mismos lineamientos al momento de monitorear. Considerando los factores descritos en el marco teórico para un monitoreo efectivo. En cuanto al liderazgo es importante que el objetivo esencial sea el proceso de aprendizaje de todos los estudiantes incluyendo a los alumnos con diferentes necesidades y para esto, se hace fundamental estar constantemente comunicados con el equipo de Integración para realizar un trabajo colaborativo efectivo.

Finalmente, según lo descrito en el marco teórico lo fundamental es que el equipo directivo al realizar un monitoreo efectivo considerando la inclusión escolar debe reflexionar que “un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo con el contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento” (MBDLE, p.8). De esta forma logran mejorar las prácticas docentes y así obtener mejores resultados en cuando al aprendizaje de todos sus estudiantes.

5.2. Conclusiones

5.2.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación

La investigación que se realizó tiene por objetivo responder a la pregunta: ¿Cuáles son las características del trabajo realizado por el director y equipo directivo en lo referido al monitoreo de las prácticas docentes para la inclusión escolar?

Para responder a la pregunta se tiene en primer lugar la caracterización de tres categorías que permiten señalar las características del trabajo directivo referido al monitoreo de las prácticas docentes para la inclusión escolar. En primer lugar, se tiene la categoría praxis didáctica donde los directivos solo monitorean a través de las revisiones de la cobertura curricular con su respectiva retroalimentación. También, reconocen que el monitoreo de aula no es efectivo por falta de tiempo. Para observar si todos los alumnos aprenden señalan que se realiza por medio de evaluaciones externas y la aprobación de los alumnos en los distintos subsectores. Por lo tanto, en esta categoría no se observan características específicas que permitan responder a la pregunta planteada.

En segundo lugar, con respecto a la categoría acción evaluativa los directivos entrevistados señalan que por medio de UTP se revisan las evaluaciones, pero no las

correspondientes a los alumnos del Proyecto de Integración, ya que las docentes encargadas son las que realizan las adaptaciones curriculares a cada alumno. En este punto tampoco existen características claves que permitan monitorear las practicas docentes en relación con la inclusión escolar, ya que no es tarea del equipo directivo sino de la coordinación del Proyecto de Integración Escolar.

En tercer lugar, en la categoría clima de aula, el equipo directivo si monitorea este ámbito a través de encuetas de satisfacción a cada miembro de la comunidad y también en las observaciones que se realizan en aula. Señalan tener altas expectativas en todos sus estudiantes, puesto que es fundamental para mejorar las prácticas del establecimiento. Si bien es una acción que, si se realiza, esta debe mejorar y enfocarse en la participación y trabajo de cada estudiante con o sin necesidades educativas especiales. Por lo tanto, falta mayor monitoreo sobre el trabajo realizado por el Proyecto de Integración Escolar.

A partir de lo señalado, no se observan características relevantes que permitan supervisar un trabajo integro de lo que realizan los docentes en sus aulas para que exista un clima adecuado para cada uno de sus estudiantes.

Por todo lo descrito anteriormente se puede señalar que no existen características claras sobre el monitoreo de las practicas docentes en lo referido a la inclusión escolar. Si existe una supervisión, pero falta mejorar su aplicación y objetivos para que este sea significativo tanto para los directivos, docentes y estudiantes y en especial considerando a lo que se refiere a la inclusión escolar.

5.2.2. Aportes de la investigación

Entre los aportes, es importante darse cuenta qué se está haciendo bien y que falta mejorar como equipo directivo para el mejoramiento del establecimiento, ya que este es el primer paso para tomar decisiones efectivas. También, es necesario comprender el rol del equipo directivo para crear una escuela efectiva acorde a tu contexto y miembros que componen la comunidad escolar.

Otro aporte importante es que el establecimiento si realiza un monitoreo, pero por medio de la investigación se devela que este no es aplicado de forma correcta para generar cambios que aporten al aprendizaje de los estudiantes. Si bien existe una pauta de observación que incluye elementos claves para lograr un proceso de aprendizaje

efectivo y que se apoya en el Marco para la Buena Enseñanza falta mayor rigurosidad en su aplicación sin dejar de lado lo más importante, una retroalimentación adecuada que permita tomar decisiones oportunas para generar cambios positivos dentro del estableciendo.

Otro aporte por considerar es que el equipo directivo si se da cuanto que no se relacionan con el proyecto de integración y que es primordial para que todos los alumnos tengan una educación integral.

Por último, la investigación es un aporte fundamental para el rol del equipo directivo, ya que a partir de la triangulación realizada surgen aspectos que se deben mejorar y otros que no se visualizan.

5.2.3. Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional.

Entre los desafíos que surgen desde la investigación, es el rol que debe tener el equipo directivo con toda su comunidad para que el establecimiento mejore y logre mejores resultados. Estos desafíos se resumen en lo siguiente:

- 1) El equipo directivo debe abarcar todos los estamentos de su establecimiento, no se ajeno a lo que realiza el Proyecto de Integración escolar.
- 2) Realizar un monitoreo efectivo que cumpla con los requerimientos básicos para que sea aceptado por los docentes.
- 3) Realizar una retroalimentación adecuada y eficaz para tomar decisiones oportunas.
- 4) Realizar observaciones que permitan abarcar las praxis didácticas y clima de aula en todos sus ámbitos y que estas sean realizadas de forma constante y significativa para los docente y equipo directivo.
- 5) Involucrarse en la acción evaluativa en todo lo que significa una evaluación, considerando pautas de corrección, estructura de la evaluación y resultados de esta. Además, de orientar sobre los diferentes tipos de evaluaciones.
- 6) Tomar decisiones oportunas cuando estas sean necesarias para el mejoramiento

de la escuela y no dejar pasar algún aspecto negativo que afecte el desarrollo de una escuela final.

Finalmente es importante mencionar que todo el desafío tiene relación con el equipo directivo y el liderazgo que este ejerce sobre su comunidad escolar. por lo tanto, el trabajo está en saber cómo actuar y cuando hacerlo para que este sea un liderazgo eficaz en todos los ámbitos propuestos en el Marco para la Buena Dirección y liderazgo escolar y considerando la importancia de su gestión en cuanto al monitoreo de las practicas docentes en relación con la inclusión escolar para que cada uno de sus estudiantes aprenda según sus capacidades y habilidades por medios de los recursos que le entrega su colegio.

6. PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

6.1 Introducción

Concluida la investigación cualitativa, los problemas detectados una vez finalizadas las entrevistas se detectaron debilidades en lo referido al monitoreo de diferentes aspectos dentro del establecimiento tales como observación de clases, planificaciones, retroalimentación, acompañamiento, entre otros. Las estrategias de monitoreo no existen en forma real, ya que no hay un sistema de verificación de aplicación de estrategias metodológicas, de cumplimiento de objetivos, de resultados de los estudiantes y de los recursos didácticos empleados por los docentes en lo relacionado a la inclusión escolar y el proyecto de integración. Además, que se responsabiliza el cien por ciento que todo lo referido a la inclusión escolar queda en manos de la coordinación del proyecto de integración.

Los entrevistados también señalan que UTP solo monitorea el uso de diferentes evaluaciones como en Matemáticas y Lenguaje, por falta de tiempo del equipo directivo que se enfoca más en trabajos administrativos que en lo pedagógico. Además, se infiere que tampoco existe tiempo para monitorear las planificaciones de los docentes y si éstas incluyen lo necesario para que todos los estudiantes aprendan de la mejor manera.

Otras debilidades detectadas son la falta del monitoreo en el avance de los estudiantes y el uso de diferentes estrategias metodologías en el aula.

6.1.1 Focalización de la Intervención

Una vez concluido el diagnóstico el problema detectado es la carencia de monitoreo por parte del equipo directivo en lo referido al proyecto de integración escolar. Uno de ellos es que el equipo directivo no tiene mucha injerencia del monitoreo de la aplicación de evaluación diferenciada o ajustes curriculares que hacen los docentes que trabajan en el proyecto de integración escolar. El equipo directivo reconoce que le deja esta labor solo a la coordinadora y se limita a recibir los informes de cada uno.

Por esta razón surge la necesidad de mejorar el trabajo de monitoreo por parte del equipo directivo hacia los docentes que trabajan en función del proyecto de integración escolar.

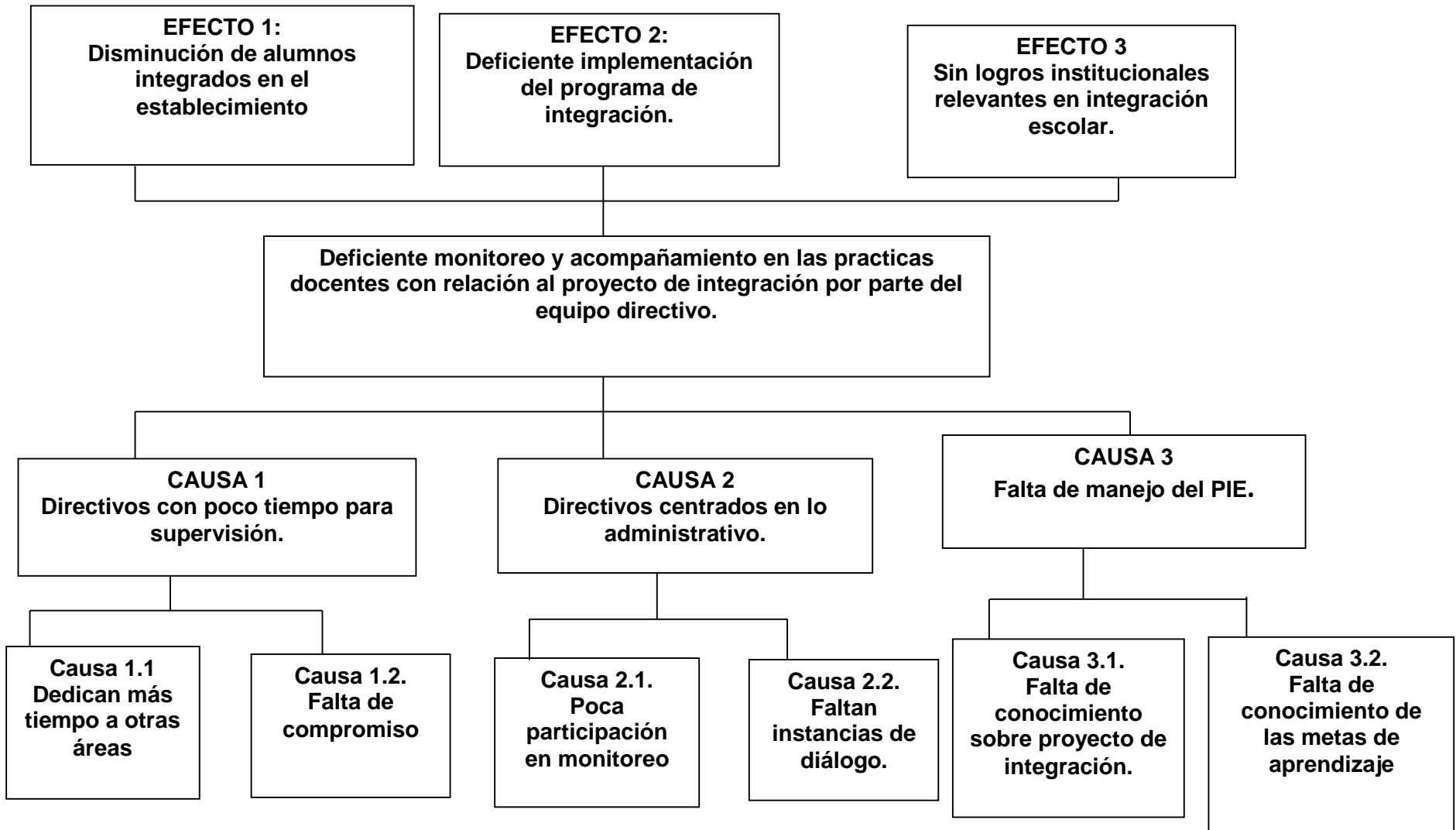
6.1.2 Árbol del problema

Para establecer el problema develado por la investigación se utiliza una estrategia de Martínez (2011) llamada árbol de problemas la cual permitirá identificar y relacionar las causas, sus causas y sus efectos.

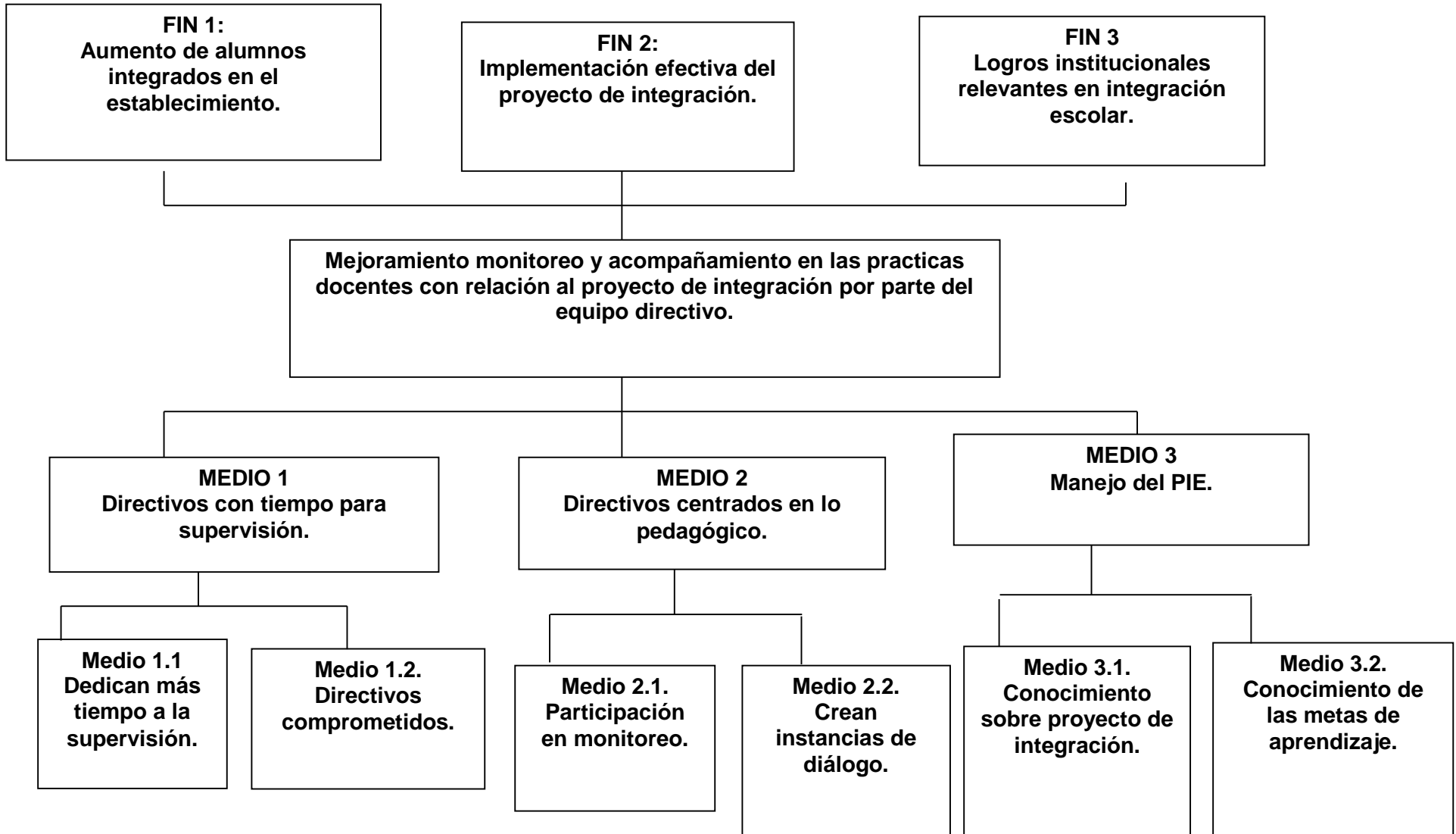
De acuerdo con los resultados de la investigación se puede concluir que ante el Deficiente monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración por parte del equipo directivo se pueden distinguir tres causas principales:

- a) El directivo cuenta con poco tiempo para supervisión debido a que dedican más tiempo a otras tareas y existe una falta de compromiso, lo que produce una disminución de alumnos integrados en el establecimiento.
- b) El equipo directivo está centrado más en lo administrativo que en lo pedagógico lo cual causa un poca participación en el monitoreo, genera que no existan instancias de dialogo. Lo que provoca que exista un déficit en la implementación del programa de integración.
- c) El equipo directivo carece de manejo del PIE debido a que no tiene conocimiento sobre el proyecto y faltan conocimiento de las metas de aprendizaje. Lo que provoca una institución sin loros relevantes en integración escolar.

Árbol de Problema



Árbol de Objetivos



6.2 Objetivos de la Intervención

6.2.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento de las prácticas del equipo directivo respecto al monitoreo y el acompañamiento de las practicas docentes en relación con el proyecto de integración, por medio del diseño de un protocolo.

6.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Sistematizar la información proporcionada por la investigación diagnóstica acerca del proceso de monitoreo y acompañamiento en relación con la implementación del proyecto de integración.
- 2) Diseñar un protocolo de monitoreo y acompañamiento que oriente las prácticas del equipo directivo en relación con la implementación del proyecto de integración.
- 3) Validar, con una muestra de potenciales beneficiarios, el protocolo a partir de la implementación del proyecto de integración.
- 4) Diseñar un modelo de gestión para la implementación del protocolo de monitoreo y acompañamiento a partir de la implementación del proyecto de integración.

6.3 Fundamentación Teórica de la Propuesta

La propuesta de Gestión y Liderazgo considera dos conceptos fundamentales que tiene relación con el liderazgo y monitoreo por parte del equipo directivo para gestionar efectivamente los procesos de aprendizajes del centro educativo, para así obtener los

resultados que se desean alcanzar.

La mirada actual del liderazgo escolar está regida por el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), por esta razón la fundamentación teórica está basada en el marco teórico de la intervención. La cual, se encuentra sintetizada a continuación.

Hoy en día es fundamental mantener un liderazgo eficaz dentro de un establecimiento educacional, ya que este brinda pautas de un buen actuar dentro de una comunidad escolar. El Ministerio de Educación (MINEDUC) elaboró un documento titulado Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), el cual propone dentro de sus cuatro capítulos de cómo se debe desarrollar el liderazgo, la gestión y las prácticas directivas dentro de un establecimiento. Es por ello, que este documento define liderazgo a través de las palabras de Leithwood como una labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr objetivos y metas comunes. Esto en educación es primordial, ya que propone liderar de manera eficaz a la comunidad educativa para así lograr las metas con el fin de mejorar la labor dentro del establecimiento.

Lo propuesto en el Marco Para La Buena Dirección y Liderazgo Escolar es que la función del equipo directivo debe ser más amplia, ya que no solo los involucra como equipo propiamente tal, sino que deben tomar en cuenta a toda la comunidad educativa. El liderazgo escolar debe ser mostrado como un mejoramiento de los establecimientos, ya que un liderazgo efectivo debe ser un factor que logre potenciar la capacidad de cada establecimiento.

Otro punto mencionado en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar es que “un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo con el contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente (MBDLE, p.8), ya que todo liderazgo tiene que ser contextualizado según la procedencia de los estudiantes, el contexto cultural, la ubicación geográfica, entre otros factores.

El concepto de liderazgo muchas veces se asocia al concepto de gestión, aunque sus definiciones sean diferentes, estos se complementan entre sí (MBDLE, p.9). La gestión de los equipos directivos está asociada esencialmente a la generación de condiciones óptimas para la garantizar buenas prácticas docentes. Una buena gestión implica planificar el desarrollo de capacidades, además de instalar ciertos procesos para asegurar el desarrollo de estos, como por ejemplo el monitoreo y acompañamiento de las

prácticas docentes generando un diseño, implementación y evaluación de lo que se observa.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar proporciona orientaciones para la acción de los directivos, también apoya al proceso de auto desarrollo y formación especializada entregando lineamientos sobre el liderazgo escolar para reflexionar y poseer un lenguaje común en la construcción del liderazgo escolar para compartir buenas prácticas entre directivos que permitan formar y crear escuelas eficaces integrando a toda la comunidad y en especial, entregando las herramientas necesarias para el desarrollo integral de todos los estudiantes.(MBDLE 2015)

En tanto el monitoreo pedagógico es clave para tomar decisiones que permitan un mejoramiento positivo por parte de los docentes hacia el aprendizaje de los estudiantes. El Ministerio de Educación define monitoreo de la siguiente manera: “Es un proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas”.

La definición anterior permite aplicar el monitoreo a diferentes procesos que sean necesarios de evaluar con el objetivo de tomar decisiones pertinentes y acordes a lo que se quiera mejorar. El monitoreo tiene como propósito instalar en las escuelas competencias de seguimiento y monitoreo de planes de mejoramiento, realizar un seguimiento ágil y sistemático de las acciones de mejoramiento, obtener información actualizada de los procesos de mejoramiento que intentan ser instalados y consolidados en el establecimiento educacional y aplicar oportunamente las acciones remediales que requiere el plan.

Así, el monitoreo permite al equipo directivo desarrollar un seguimiento y evaluación de las acciones propuestas para establecer oportunamente los ajustes necesarios en función de los objetivos trazados siendo un mecanismo de información a la comunidad escolar.

Salazar y Márquez (2012) señalan que “Gradualmente se comienza a observar la incorporación del trabajo en equipo donde se propicia el aprendizaje colaborativo acompañado de un monitoreo permanente del mismo”. Si bien el monitoreo y acompañamiento a los docentes es una práctica resistida y cada vez más aceptada, ya que es una “ayuda” para mejorar y darse cuenta de qué deben reforzar y qué cambiar los docentes, lo que va acompañado de una retroalimentación oportuna. También Salazar y Márquez (2012) entre sus conclusiones afirman que el monitoreo y acompañamiento es la forma más aceptada por los docentes porque “esto permitió a los docentes sistematizar

sus procesos, leer las observaciones y analizar lo allí descrito bajo un prisma constructivo, contando con un registro de su evolución y una evidencia de las situaciones particulares que se desarrollaron en el transcurso de la actividad de acompañamiento”.

Es importante considerar que el monitoreo va acompañado de una retroalimentación. Por lo tanto, el Ministerio de Educación en “Orientaciones para la retroalimentación y compromiso de mejora” señala que el “rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable. Mediante la retroalimentación derivada de la observación de aula, los equipos deben orientar a los profesores para que fortalezcan su capacidad de comprender y analizar, tanto sus acciones pedagógicas como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes”.

Por último, es necesario mencionar que una efectiva gestión y liderazgo escolar son fundamentales para mejorar las prácticas del equipo directivo respecto al monitoreo y el acompañamiento en las prácticas docentes.

6.4 Descripción de la Estrategia de intervención

El plan de intervención tiene por objetivo mejorar las prácticas del Equipo Directivo respecto al monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración. Este será realizado por medio del diseño, ejecución y evaluación de un protocolo. La modalidad para la intervención se realizará con la creación de un protocolo para el monitoreo de los docentes en cuanto a la inclusión escolar.

El protocolo de monitoreo estará dirigido al Equipo Directivo, el cual será creado por ellos según las necesidades del Establecimiento Educacional. La creación, implementación y evaluación del protocolo tendrá una duración de 44 horas cronológicas. En estas horas de trabajo se dará a conocer lo recopilado en la evaluación diagnóstica, se realizarán jornadas para crear el protocolo considerando los puntos señalados en el marco teórico para la implementación de un monitoreo efectivo y las opiniones y experiencias del Equipo Directivo. Una vez creado el protocolo, este se implementará a través de la observación y monitoreo de clases.

Finalizada la implementación del protocolo se realizará una jornada de reflexión evaluativa sobre la implementación de este. Considerando las falencias y aciertos con el fin de mejorar su diseño por medio de la reevaluación y su constante aplicación utilizando rubricas de evaluación y monitoreo.

6.5 Plan de Acción

El objetivo general que se desea lograr es mejorar las prácticas de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración, por parte del Equipo Directivo, por medio del diseño de protocolos. A continuación, se presenta el plan de trabajo con sus respectivos objetivos específicos, estrategias, actividades, acciones y recursos que permitirán esta mejora.

Objetivo Especifico	Estrategia	Nombre de actividad/es	Descripción acciones (explicar en qué consiste cada una)	Recursos
1) Organizar la información proporcionada por la investigación diagnóstica acerca del proceso de monitoreo y acompañamiento en relación con la implementación del proyecto de integración.	Tablas de información	Ordenar información referida al monitoreo identificada en la evaluación diagnóstica a través de entrevistas.	Realizar tablas que permitan entender de forma clara y ordenada la información entregada por los docentes y Equipo Directivo arrojada por la evaluación diagnóstica según criterios que requieren mejora.	Entrevistas Cronograma de actividades Grabador de audio. Resultados obtenidos. Recursos Humanos (profesores, directivos, entrevistador).

<p>2) Diseñar un protocolo de monitoreo y acompañamiento que oriente las prácticas del Equipo Directivo en relación con la implementación del proyecto de integración.</p>	<p>Reflexión del Equipo Directivo para el diseño de un protocolo de monitoreo y acompañamiento hacia los docentes.</p>	<p>Jornada de reflexión.</p>	<p>Se reúne el Equipo Directivo para determinar qué criterios se deben considerar en la elaboración de un protocolo para monitorear las prácticas docentes. Se argumenta sobre el efectivo plan de monitoreo considerando lo arrojado en el diagnóstico y lo adecuado para que el protocolo sea efectivo según las necesidades del establecimiento.</p>	<p>Cronograma de trabajo. Computador. Data. Apuntes. Información recopilada. Recurso humano: Equipo directivo.</p>
<p>3) Validar, con una muestra de potenciales beneficiarios, el protocolo a partir de la implementación del proyecto de integración.</p>	<p>Reflexión pedagógica del equipo directivo.</p>	<p>Jornada de reflexión.</p>	<p>El Equipo Directivo mediante la reflexión evaluará el protocolo diseñado para el monitoreo y acompañamiento de las prácticas docentes en cuando a la inclusión escolar según sus opiniones considerando los aciertos y desaciertos observados durante la implementación.</p>	<p>Pauta de evaluación. Computador. Data. Recurso humano: Equipo Directivo.</p>

<p>4) Diseñar un modelo de gestión para la implementación del protocolo de monitoreo y acompañamiento a partir de la implementación del proyecto de integración.</p>	<p>Aplicar protocolo de monitoreo.</p>	<p>Observación y monitoreo de clases.</p>	<p>El Equipo Directivo observará las prácticas docentes utilizando el protocolo previamente diseñado según los acuerdos tomados por el equipo directivo.</p>	<p>Cronograma de observaciones. Pauta de observación. Lápices. Recurso humano: Equipo Directivo, coordinadores de ciclo y docentes.</p>
---	--	---	--	---

6.5.1 Cronograma

<p>Meses</p> <p>Actividades</p>	<p>Marzo</p>	<p>Abril</p>	<p>Mayo</p>	<p>Junio</p>	<p>Julio</p>	<p>Agosto</p>	<p>Septiembre</p>
<p>Dar a conocer la información arrojada por evaluación diagnóstica.</p>	<p>X</p>						
<p>Jornada de creación del protocolo.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>				
<p>Jornada de reflexión evaluativa sobre la implementación del protocolo diseñado.</p>			<p>X</p>	<p>X</p>			
<p>Implementación del protocolo a través de la observación y monitoreo de clases.</p>					<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

6.6 Protocolo de Monitoreo

Plan de intervención para la creación de un protocolo de monitoreo por parte del equipo directivo.

Fecha y Hora: Desde Marzo 2018 a Septiembre 2018.

Lugar: Establecimiento Educacional.

Duración: 44 horas

Asistencia: 100%

Dirigido a: Equipo Directivo.

6.6.1 Fundamentación:

El presente protocolo tiene como principal objetivo mejorar las prácticas del Equipo Directivo respecto al monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración. Además, de concientizarlos sobre el desafío al cual les corresponde hacer frente al monitoreo efectivo, bajo la modalidad de un trabajo colaborativo y participativo de parte de ellos, considerando que una buena implementación debe tener objetivos claros, una implementación adecuada y una retroalimentación que permita tomar decisiones oportunas.

6.6.2 Metodología

El plan de intervención considera 4 sesiones las cuales tienen diferente duración cada una. Cada sesión estará enfocada a cada objetivo específico propuesto, considerando la información recopilada en la evaluación diagnóstica, diseño, implementación y evaluación del protocolo creado. Además, se compartirán opiniones, ideas, experiencias de los integrantes del Equipo Directivo fomentado el trabajo colaborativo y responsable.

Objetivo General: Al crear e implementar el protocolo se desea mejorar las prácticas de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración, por parte del Equipo Directivo, por medio del diseño de un protocolo.

Contenidos:

Objetivos	Contenidos
1. Identificar elementos de monitoreo y acompañamiento efectivo del proyecto de integración.	- Elementos claves de un monitoreo y acompañamiento efectivo.
2. Diseñar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.	- Procedimientos de elaboración de protocolo.
3. Validar protocolo diseñado una vez implementado.	- Pautas de evaluación. - Retroalimentación. - Toma de decisiones.
4. Implementar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.	- Métodos, técnicas y estrategias para aplicar protocolo.

6.6.3 Planificación Curricular:

La planificación consta de 16 horas cronológicas, las cuales están divididas en 4 sesiones de 4 horas cada una. La cuales tienen modalidad presencial y 100% asistencia.

Sesiones	Contenido	Actividades
1	Elementos claves de un monitoreo y acompañamiento efectivo del proyecto de integración.	Presentación de las características de un monitoreo y acompañamiento efectivo a través de presentaciones.
2	Elaboración de protocolo.	Taller de diseño para elaborar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.
3	Pautas de evaluación. Retroalimentación. Toma de decisiones.	Reflexión sobre la implementación del protocolo diseñado considerando aciertos y desaciertos a mejorar.
4	Métodos, técnicas y estrategias para emplear protocolo.	Análisis de métodos, técnicas y estrategias efectivas.

6.6.4 Planificación Didáctica:

Plan de clase por cada sesión.

Sesión	Contenido	Resultados Esperados	Recursos Didácticos
1	Elementos claves de un monitoreo y acompañamiento efectivo del proyecto de integración.	Identifican elementos claves de monitoreo y acompañamiento efectivo.	Presentación PPT (ver página 72) según elementos descritos por el Ministerio de Educación para un monitoreo y acompañamiento efectivo.
2	Elaboración de protocolo.	Crean protocolo.	Computador Presentación de documento “ <i>Desarrollo del Protocolo de Observación de Interacción en el Aula: aplicación en un programa de niños con altas capacidades</i> ”. (2013) a modo de ejemplo.
3	Métodos, técnicas y estrategias para emplear protocolo.	Comprenden los métodos, técnicas y estrategias para implementar protocolo.	Presentación sobre los pasos a seguir en un monitoreo efectivo (ver página 75) propuesto por los autores mencionados en la justificación teórica.
4	Pautas de evaluación. Retroalimentación. Toma de decisiones.	Evalúan eficazmente el protocolo diseñado.	Pauta de cotejo con criterios (ver página 89) evaluativo sobre el protocolo y posterior reflexión.

6.6.5 Planificación por Cada Sesión:

SESIÓN 1:

Objetivo Específico N°1: Organizar la información proporcionada por la investigación diagnóstica acerca del proceso de monitoreo y acompañamiento en relación con la implementación del proyecto de integración.

Dirigida a: Equipo Directivo / **Tiempo de duración:** 4 horas

Objetivo de la Sesión	Contenidos	Actividad	Recursos y Bibliografía	Instrumento de Evaluación y Resultados Esperados
Identificar elementos de monitoreo y acompañamiento efectivo del proyecto de integración.	<p>Conceptuales: Monitoreo. Acompañamiento.</p> <p>Procedimentales: Identificar, analizar.</p> <p>Actitudinales: Internalizar elementos claves de monitoreo.</p>	Presentación de las características de un monitoreo y acompañamiento efectivo a través de presentación Power Point.	<p>Recursos: Presentación PPT según elementos descritos por el Ministerio de Educación para un monitoreo y acompañamiento efectivo (pasos a seguir).</p> <p>Recurso Humano: Docente del Equipo Directivo relator de los pasos de un monitoreo.</p>	<p>Instrumento: Respuestas a preguntas de retroalimentación sobre la exposición.</p> <p>Resultados Esperados: Identifican elementos claves de monitoreo y acompañamiento efectivo.</p>

Desarrollo Actividad Sesión 1:

El Power Point de la actividad contiene las siguientes preguntas propuestas por Angelica Zulantay en el año 2012 para un monitoreo y acompañamiento efectivo, las cuales se deben responder en conjunto con el equipo directivo para tener claridad de lo que se debe realizar.

Las preguntas para la actividad son las siguientes:

- ¿Quién o quienes lo realizarán?
- ¿Cómo se forman las duplas de acompañamiento?
- ¿Cuál es el aporte concreto del acompañamiento?
- ¿Qué resultados se espera lograr, producto del acompañamiento?
- ¿En qué momentos se realiza la acción de acompañamiento?
- ¿En qué espacios?

También se considera en la presentación los puntos claves de una retroalimentación para que el monitoreo sea efectivo. Estos puntos son propuestos por el Ministerio de Educación en el año 2016:

- Es cara a cara, se da en un ambiente de cordialidad y respeto, es oportuna, utiliza un lenguaje adecuado al receptor, es coherente, Refiere a acciones específicas y no a características de la persona, no generaliza, toda información entregada está argumentada, tiene un foco, es frecuente, se registra y finalmente es constructiva y formativa

Instrumento de Evaluación:

Preguntas de Retroalimentación:

- a) ¿Cuáles son los puntos clave para un monitoreo efectivo?
- b) De lo puntos mencionados, ¿cuáles debemos mejorar como institución y cuales nos falta incluir?
- c) ¿Qué factores permiten una retroalimentación efectiva?
- d) ¿Qué debemos mejorar en nuestras prácticas en cuanto a la retroalimentación luego de una observación?

SESIÓN 2:

Objetivo Específico N°2: *Diseñar un protocolo de monitoreo y acompañamiento que oriente las prácticas del equipo directivo en relación con la implementación del proyecto de integración.*

Dirigida a: Equipo Directivo / **Tiempo de duración:** 12 horas

Objetivo de la Sesión	Contenidos	Actividades	Recursos y Bibliografía	Instrumento de Evaluación y Resultados Esperados
<p>Diseñar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.</p>	<p>Conceptuales: Protocolo. Diseño. Monitoreo. Acompañamiento.</p> <p>Procedimentales: Crear.</p> <p>Actitudinales: Interactuar con los integrantes del equipo directivo expresando ideas y opiniones.</p>	<p>Taller sobre cómo diseñar y elaborar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.</p>	<p>Recursos: Computador Presentación de documento http://www.mideuc.cl/presentaciones_colmee/Cristian_Cerda_COLMEE2012.pdf</p> <p>Recurso Humano: Equipo Directivo.</p>	<p>Instrumento: el equipo directivo diseñara un protocolo según las necesidades arrojadas en la sesión 1.</p> <p>Resultados Esperados: Protocolo creado por el Equipo Directivo.</p>

Desarrollo Actividad Sesión 2:

- Se realiza presentación con aspectos que permiten elaborar un protocolo según el documento:
Http://www.mideuc.cl/presentaciones_colmee/Cristian_Cerda_COLMEE2012.pdf
descargado de la página del MideUC.
- Se considerarán los aspectos más importantes del documento según la necesidad del establecimiento para la futura creación del protocolo de monitoreo.
- Se expondrán las ideas significativas de cada miembro del Equipo Directivo con el fin de llevar la propuesta a un consenso según las necesidades.
- Luego de reflexionar sobre los puntos importantes para crear el protocolo, se registrará estas acciones para aplicarlas de forma efectiva en su construcción.

SESIÓN 3:

Objetivo Específico N°3: Validar, con una muestra de potenciales beneficiarios, el protocolo a partir de la implementación del proyecto de integración.

Dirigida a: Equipo Directivo / **Tiempo de duración:** 8 horas

Objetivo de la Sesión	Contenidos	Actividades	Recursos y Bibliografía	Instrumento de Evaluación y Resultados Esperados
Validar protocolo diseñado una vez implementado.	<p>Conceptuales: Evaluación. Diseño. Implementación.</p> <p>Procedimentales: Evaluar.</p> <p>Actitudinales: Valorar la implementación del protocolo considerando una evaluación confiable.</p>	Reflexión sobre la implementación del protocolo diseñado considerando aciertos y desaciertos a mejorar.	<p>Recursos: Pauta de cotejo con criterios evaluativo sobre el protocolo y posterior reflexión.</p> <p>Recurso Humano: Equipo Directivo.</p>	<p>Instrumento: Pauta de evaluación de Protocolo (ver página 89)</p> <p>Resultados Esperados: Evalúan eficazmente el protocolo diseñado.</p>

Desarrollo Actividad Sesión 3:

Los integrantes del Equipo Directivo reflexionan sobre la creación e implementación de protocolo creado según la pauta de observación implementada en las observaciones de clases dando sus opiniones de las fortalezas y debilidades de lo realizado con el objetivo de mejorar los puntos deficientes y así obtener los resultados esperados. Para el análisis se pueden responder preguntas tales como:

- a) ¿Fue oportuna la creación e implementación del protocolo?
- b) ¿Qué fortalezas se observaron durante la implementación?
- c) ¿Qué debilidades se observaron durante la implementación?
- d) ¿Qué cambios realizarían?
- e) ¿Cuáles son los nuevos desafíos luego de la implantación?

Instrumento de Evaluación

Ver páginas de la 87 a la 89.

SESIÓN 4:

Objetivo Específico N°4: *Diseñar un modelo de gestión para la implementación del protocolo de monitoreo y acompañamiento a partir de la implementación del proyecto de integración.*

Dirigida a: Equipo Directivo / **Tiempo de duración:** 20 horas

Objetivo de la Sesión	Contenidos	Actividades	Recursos y Bibliografía	Instrumento de Evaluación y Resultados Esperados
Implementar protocolo de monitoreo y acompañamiento del proyecto de integración.	<p>Conceptuales: Protocolo. Implementación. Monitoreo. Acompañamiento.</p> <p>Procedimentales: Implementar.</p> <p>Actitudinales: Gestionar de forma responsable el protocolo creado.</p>	Observar a los docentes durante sus clases y la efectiva implementación del protocolo creado.	<p>Recursos: Pauta de observación</p> <p>Recurso Humano: Equipo Directivo.</p>	<p>Instrumento: Creación de pauta de observación por parte del equipo directivo.</p> <p>Resultados Esperados: Comprenden los métodos, técnicas y estrategias para implementar protocolo.</p>

Desarrollo Actividad Sesión 4:

El Equipo directivo observara clases según pauta propuesta por ellos durante un tiempo para verificar la efectiva implementación del monitoreo y acompañamiento docente en lo referido a la inclusión escolar.

La validación de los siguientes instrumentos fue realizada por los docentes en un consejo de profesores, en el cual se presentó y consensuó para su posterior aplicación.

PAUTA DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA

CURSO		PROFESOR VISITADO	
ASIGNATURA		OBSERVADOR(A)	
FECHA		HORA	

ÁMBITOS DE LA OBSERVACIÓN: aspectos formales de rutina y los cuatro dominios del MBE

A continuación, se presenta cada ámbito, junto a los indicadores a evaluar, donde:

L : Conducta lograda (el indicador se desarrolla plenamente)

ML: Conducta medianamente lograda (el indicador se desarrolla parcialmente)

NL: Conducta no lograda (el indicador no se desarrolla)

NO: No observado

I. Aspectos formales y de rutina:

INDICADORES		L	M/L	N/L	N/O
1.	Llega puntualmente al curso que le corresponde.				
2.	Se preocupa que el ingreso a la sala de clases sea de manera ordenada.				
3.	Promueve constantemente el mantener la sala limpia y se asegura que ésta quede limpia y ordenada para la siguiente clase.				
4.	Supervisa, al término de la clase, que la sala quede ordenada.				
5.	Al término de su clase cierra la puerta, asegurándose que todos salgan de la sala.				

II. Preparación del proceso de enseñanza / Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes

INDICADORES		L	M/L	N/L	N/O
• Entrega planificación de Unidad y/o Cronograma de tratamiento de OA a la UTP					
Inicio					
1	Inicia a tiempo su clase: ingresa a sala puntualmente, saluda y prepara las condiciones para iniciar su clase (en el caso de usar data o algún elemento de apoyo.				
2	Explicita el objetivo de la clase (verbalmente y/o en pizarra)				
3	Recoge conocimientos previos en torno a los contenidos a abordar.				
4	Realiza una motivación en concordancia con los contenidos a trabajar. <u>Ejemplos:</u> estimula a los alumnos al nuevo aprendizaje, relacionando con hechos reales, dialoga sobre ello, utiliza otros recursos: video, noticias, canciones, representaciones u otro.				

Desarrollo		L	M/L	N/L	N/O
5	Es claro en dar las instrucciones.				
6	Realiza conexión de conocimientos previos con el nuevo aprendizaje.				
7	Desarrolla los contenidos de acuerdo a la planificación y/ o cronograma entregado				
8	Desarrolla la clase en función del objetivo de aprendizaje planteado.				
9	Presenta de manera ordenada y secuencial los contenidos de la clase.				
10	Relaciona los aprendizajes nuevos a situaciones de la vida cotidiana.				
11	Formula preguntas que permitan a los estudiantes profundizar los objetivos de aprendizaje de la clase.				

12	<p>Utiliza recursos didácticos, material de apoyo para el logro de los objetivos de la clase.</p> <p>Ejemplos: ppt., texto del estudiante, guías, videos, láminas, mapas, música u otros materiales existentes en el Colegio.</p>				
13	<p>Implementa actividades significativas que permiten el acercamiento y/o comprensión de los contenidos trabajados.</p> <p>Se entenderá como actividades significativas, aquellas que promuevan el aprender haciendo, la reflexión, la relación con otros contenidos, con otros hechos, con experiencias de los estudiantes y con sus intereses.</p>				
14	<p>Propone actividades desafiantes para sus estudiantes, de acuerdo con su nivel.</p> <p>Se entenderá como actividades desafiantes todas aquellas que ayuden al alumno a elevar su potencial, que permitan trabajar la indagación, argumentación, reflexión, experimentación, análisis, entre otras, es decir, promover el desarrollo de habilidades superiores.</p>				
15	<p>En trabajos grupales, el profesor actúa como motivador y ayuda sólo si es indispensable, haciendo reflexionar para que lleguen a una respuesta.</p>				
16	<p>Promueve la reflexión y/o la crítica, propiciando argumentaciones fundamentadas.</p>				
17	<p>Se expresa formalmente y procura utilizar vocabulario técnico (sin descuidar que sus estudiantes le entiendan y explicando la terminología cuando sea necesario).</p>				
Cierre					
18	<p>Explicita los procesos cognitivos trabajados para propiciar la metacognición. Ejemplo: el profesor ordena mentalmente los procesos que se realizaron durante la clase, involucra la participación de los estudiantes, a través de preguntas: para qué me sirve lo que aprendí, dónde lo puedo aplicar, que es lo que más me costó realizar, qué cambios haría si lo tuviera que hacer otra vez, cuánto más</p>				

	sé ahora, cómo llegué al resultado y qué pasos realicé, qué conclusiones puedo sacar, qué le faltó a tu respuesta, etc				
19	Evalúa el nivel de logro de los aprendizajes que se trabajaron en la clase a través de actividad de cierre. Ejemplos: a través de preguntas a algunos estudiantes, establecer ideas fuerzas o conceptos trabajados junto a los estudiantes, resumen, mapa conceptual, un ejercicio final, revisión de la actividad y retroalimentación.				
20	Termina su clase a tiempo.				

III. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje

INDICADORES		L	M/L	N/L	N/O
1.	Genera un clima positivo y de confianza en el grupo curso.				
2.	Establece y mantiene normas de convivencia en el aula (aplicación del manual de convivencia, por ejemplo, pedir la palabra, mantener el silencio mientras otros hablan, respetar turnos, prohibir el uso de celulares y otros aparatos electrónicos, entre otros).				
3.	Mantiene un trato formal en la interacción con sus estudiantes				
4.	Mantiene una comunicación fluida y clara, verificando que los estudiantes comprendan.				
5.	Felicita los logros de sus estudiantes.				
6.	Refuerza contenidos a partir de aciertos y errores de sus estudiantes.				
7.	Verifica el trabajo y/o atención de todos los estudiantes paseándose por la sala de clases.				
8.	Genera contacto visual con los estudiantes durante explicación y/o al responder preguntas.				
9.	Incentiva la participación de todos los estudiantes (pide opinión, atiende dudas).				
10.	Proporciona apoyo individual a los estudiantes que lo requieren.				
11.	Entrega nuevos desafíos a los estudiantes más avanzados.				
12.	Reacciona adecuadamente ante algún elemento que dificulta el normal desarrollo de la clase.				

IV. Compromiso con el desarrollo profesional docente (reflexión sistemática de la práctica pedagógica).

Este dominio se incorpora en la entrevista personal del docente, en la cual, se revisará el registro de la pauta de observación para reconocer fortalezas, debilidades y compromisos de mejora.

REGISTRO ENTREVISTA PERSONAL

NOMBRE DEL DOCENTE:

NOMBRE ACOMPAÑANTE:

CURSO VISITADO:.....

ASIGNATURA:.....

FECHA:.....

OBSERVACIONES Y ACUERDOS:

EVALUACIÓN ACOMPAÑANTE	FORTALEZAS:
	DEBILIDADES:
COMPROMISOS DE MEJORA:	
PLANTEAMIENTO DEL DOCENTE:	

6.7 Plan de Evaluación

6.7.1 Metodología

Para evaluar el logro de los objetivos en relación con la creación de un protocolo que permita monitorear y acompañar a los docentes que son parte del proyecto de integración del establecimiento educacional en el cual se aplicó, es necesario considerar todo el proceso con sus respectivas fases: diseñar, implementar y evaluar.

La evaluación se realizará a través de pauta de cotejo en sus tres fases, las cuales entregarán información importante que permitirán tomar decisiones para realizar modificaciones en el caso que sea necesario y luego evaluar la propuesta en su totalidad, verificando el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

A continuación, se presenta cada fase con sus respectivos criterios, indicadores de evaluación y estrategias diseñadas para su implementación.

Fases	Criterios	Indicador	Estrategia
Diseñar Creación del protocolo de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	Participación en la creación del protocolo según elementos de monitoreo efectivo.	100% de participación del Equipo Directivo en el diseño del protocolo.	Se diseña el protocolo con la participación del Equipo Directivo.
Implementar Implementación del protocolo de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	Ejecución de protocolo de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	100% de los elementos establecidos en la creación del protocolo son implementados.	El Equipo Directivo monitorea y acompaña a los docentes con una adecuada pauta de observación surgida en la implantación del protocolo.
Evaluar Evaluación de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	Verificación del monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	100% de aplicación del protocolo.	Medición del protocolo a nivel de la contribución hacia el establecimiento.

La validación de la propuesta será a través de la implementación de una rúbrica. La cual está basada sobre la evaluación que harán los integrantes del Equipo Directivo, ya que

ellos son los principales agentes en este proceso de creación e implementación del protocolo. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- a) **Contextualización:** la propuesta de diseño e implementación del protocolo concuerda con el contexto y las necesidades del establecimiento.
- b) **Eficiencia:** la propuesta da respuesta a los objetivos planteados y aporta a la mejora de las prácticas.
- c) **Contribución:** la propuesta logra mejorar las intervenciones del Equipo Directivo en cuanto al objetivo de la propuesta.

A cada criterio de validación se le asignará un nivel de cumplimiento. La evaluación se llevará a cabo con el uso de una rúbrica, donde la valoración de esta se definen criterios e indicadores con el uso de escalas, las cuales arrojarán una evaluación de las tareas propuestas y así se obtendrá la evaluación.

Cada punto evaluado tendrá un valor que corresponde a excelente (4 puntos), satisfactorio (3 puntos), necesita ajustes (2 puntos) e insatisfactorio (1 punto)

En el proceso de validación participarán los miembros del Equipo Directivo. Para que la propuesta sea validada debe tener una calificación final de satisfactorio (3 puntos) o Excelente (4 puntos).

A continuación, se presentan los resultados del proceso de validación donde se puede observar que el promedio general obtenido es 4 puntos. Es decir, la validación es considerada excelente, por lo tanto, la propuesta concuerda con la información identificada en el diagnóstico y los cambios que se necesitaban realizar en torno al Equipo Directivo para un mejor desempeño.

Resultados Validación de la propuesta de intervención

Criterios	Indicadores	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Promedio
Contextualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. La propuesta de diseño e implementación del protocolo no concuerda con el contexto y las necesidades del establecimiento. 2. La propuesta de diseño e implementación del protocolo concuerda parcialmente con el contexto y las necesidades del establecimiento. 3. La propuesta de diseño e implementación del protocolo concuerda con el contexto y las necesidades del establecimiento, pero no al cien por ciento. 4. La propuesta de diseño e implementación del protocolo concuerda con el contexto y las necesidades del establecimiento. 	4	4	4	4	4	4
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. La propuesta no da respuesta a los objetivos planteados y aporta a la mejora de las practicas. 2. La propuesta da respuesta parcial a los objetivos planteados y aporta a la mejora de las practicas. 3. La propuesta da respuesta a los objetivos planteados y aporta a la mejora de las practicas, pero no al cien por ciento 4. La propuesta da respuesta a los objetivos planteados y aporta a la mejora de las practicas. 	4	4	4	4	4	4
Contribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. La propuesta no logra mejorar las intervenciones del Equipo Directivo en cuanto al objetivo de la propuesta. 2. La propuesta logra mejorar parcialmente las intervenciones del Equipo Directivo en cuanto al objetivo de la propuesta 3. La propuesta logra mejorar las intervenciones del Equipo Directivo en cuanto al objetivo de la propuesta, pero no al cien por ciento 4. La propuesta logra mejorar las intervenciones del Equipo Directivo en cuanto al objetivo de la propuesta 	4	4	4	4	4	4
Promedio General		4	4	4	4	4	4

6.7.2 Procedimientos e Instrumentos

A continuación, se presentan los procedimientos e instrumentos de evaluación de las fases, los cuales permitirán verificar el desarrollo y cumplimiento de cada una.

Fase 1: Diseñar

Creación del protocolo por parte del Equipo Directivo

Indicador: 100% de los integrantes del Equipo Directivo participan en la creación del protocolo.

Rúbrica para la evaluación de la fase de diseño:

Criterio	Niveles				Calificación cuantitativa y cualitativa.
	Insatisfactorio Puntaje 1	Necesita ajustes Puntaje 2	Satisfactorio Puntaje 3	Excelente Puntaje 4	
Participación en la creación del protocolo según elementos de monitoreo efectivo.	Menos del 50% de los integrantes del Equipo Directivo participa en la creación del protocolo.	Entre 50% y 89% de los integrantes del Equipo Directivo participa en la creación del protocolo.	Entre el 90 y 99% de los integrantes del Equipo Directivo participa en la creación del protocolo.	El 100% de los integrantes del Equipo Directivo participa en la creación del protocolo.	

Fase 2: Implementar

Ejecución del protocolo diseñado.

Indicador: 100% de los elementos del diseño del protocolo son coherentes en la implementación

Rúbrica para la evaluación de la fase de implementación:

Criterio	Niveles				Calificación cuantitativa y cualitativa.
	Insatisfactorio Puntaje 1	Necesita ajustes Puntaje 2	Satisfactorio Puntaje 3	Excelente Puntaje 4	
Ejecución de protocolo de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	El protocolo no considera todos los elementos especificados en la etapa de diseño.	El protocolo presenta debilidades en los elementos especificados en la etapa de diseño.	El protocolo presenta algunos elementos especificados en la etapa de diseño.	El protocolo presenta todos los elementos especificados en la etapa de diseño.	

Fase 3: Evaluar

Evaluación del nivel del protocolo creado

Indicador: 100% de verificación del monitoreo y acompañamiento.

Rúbrica para la evaluación de la fase de evaluación:

Criterio	Niveles				Calificación cuantitativa y cualitativa.
	Insatisfactorio Puntaje 1	Necesita ajustes Puntaje 2	Satisfactorio Puntaje 3	Excelente Puntaje 4	
Verificación del monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración	El protocolo no incorpora las herramientas de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración	El protocolo incorpora parcialmente las herramientas de monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.	El protocolo incorpora algunas herramientas de monitoreo y acompañamiento	El protocolo incorpora diversas herramientas de monitoreo y acompañamiento	

6.7.3 Proyección

Con la propuesta diseñada considerando los elementos necesarios para su implementación se desea generar un impacto positivo hacia la comunidad educativa, con el fin de mejorar las prácticas del Equipo Directivo con relación al monitoreo y acompañamiento del Proyecto de Integración.

Al diseñar, implementar y evaluar el protocolo creado de forma consciente y responsable se pretende que el Equipo Directivo lo aplique de una forma eficaz según lo planteado en la propuesta, ya que esto es clave para obtener información acerca de las prácticas docentes con relación al Proyecto de Integración y así tomar decisiones oportunas que permitan mejorar el monitoreo y acompañamiento docente.

6.7.4 Áreas o Ámbitos de Impacto

Las áreas o ámbitos de impacto que se pueden visualizar de esta propuesta son:

- A) Ámbito Directivo:** basado en las prácticas directivas efectivas dentro del establecimiento con respecto al monitoreo y acompañamiento de las prácticas docentes con relación al proyecto de integración.

- B) Ámbito Pedagógico:** apoyo a las prácticas docentes en cuanto al proyecto de integración se refiere.

- C) Ámbito Institucional:** aporta a alcanzar metas propuestas, para mejorar los resultados académicos.

7 CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

Una vez concluido el trabajo de investigación se puede señalar que la gestión del Equipo Directivo es importante en todo ámbito en un Establecimiento Educacional. Hoy en día surgen nuevos desafíos que todo Equipo debe saber afrontar tanto en lo administrativo como académico, ya que a partir de estos se busca mejorar y obtener buenos resultados. Entre los desafíos que surgen de esta investigación es indagar sobre el rol del Director y Equipo Directivo en el monitoreo de las prácticas docentes para la inclusión escolar en un establecimiento específico, donde se investigó por medio de entrevistas las fortalezas y debilidades de dicho Centro Educacional.

Una vez obtenido los resultados se procedió a acompañar en la elaboración de un protocolo de monitoreo, con el objetivo de mejorar, aclarar dudas, conocer estrategias efectivas de monitoreo, creación de una pauta de acompañamiento al aula y una posterior evaluación de lo ya realizado.

Por lo anterior, se espera aportar al campo de la Gestión y Dirección Educacional con el uso del de la pauta de acompañamiento de una eficaz, aplicando estrategias diversificadas y por, sobre todo, entregar una retroalimentación que permita brindar un apoyo al docente para reforzar sus prácticas pedagógicas.

El Equipo Directivo como señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar tiene como principal tarea monitorear con diversos mecanismos los procesos del mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, para así tomar decisiones basadas en evidencia y ajustar las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna. Además, "Evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas. Además, identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño." (MBDLE, 2015)

Finalmente, a partir de lo anterior se puede concluir que el Proyecto de Dirección contribuyó de forma positiva a la gestión pedagógica del establecimiento, entregando nuevas estrategias concretas y aplicables al contexto estudiado. Por esta razón, el colegio implementará esta propuesta de forma gradual para poder mejorar sus prácticas directivas.

8 BIBLIOGRAFÍA

Allendes, Alicia (2015). *Propuesta para la mejora del proceso de observación en el aula en el colegio Peter College* (Tesis de magister). U. Hurtado, Santiago, Chile.

Ascencio, J. S., & Rosa, M. D. L. L. M. (2012). Acompañamiento al aula: una estrategia para la mejora del trabajo pedagógico. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 10-20.

Bellei, C.; Morawietz, L.; Valenzuela, J. P.; Vanni, X. (2015) Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿Quién dijo que no se puede? <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/73793135.pdf>

Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Bolívar, Antonio. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47 (2), 253-275.

Booth, T., Ainscow, M., Black-Hawkins, K., Vaughan, M., & Shaw, L. (2000). Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. *Centro de Estudios para la Educación Inclusiva, UNESCO*.

Coll, C., & Onrubia, J. (. (1999). Observació i anàlisi de les pràctiques en educació escolar. Barcelona: UOC.

Cornejo, R. & Redondo, J. M. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. En ULTIMA DÉCADANº15, CIDPA VIÑA DEL MAR, , PP. 11-52.

Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1), 61-71.

Echeita Sarrionandia, G. (2008). Inclusión y exclusión educativa. "Voz y quebranto". *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (2), 9-18.

Educarchile. (2017). [online] Available at: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/textos-directivos/formas_de_acompanamiento_docente.pdf [Accessed 4 Nov. 2017].

Educarchile – Gestión y Dirección Escolar de Calidad Autor: Angélica Zulantay.

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Formas de Acompañamiento Docente. (2017). [ebook] Santiago, Chile: Educarchile. Available at: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/textos-directivos/formas_de_acompanamiento_docente.pdf [Accessed 26 Aug. 2017].

Hegarty, S.; Hodgson, A.; Clunies-Ross, L. (1988). *Aprender juntos: La integración escolar*. Madrid: Ediciones Morata.

Horn, Andrea, & Marfán, Javiera. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

Ley Inclusión. (2017). *Inicio - Ley Inclusión*. [online] Available at: https://leyinclusion.mineduc.cl/#ley_inclusion [Fecha de consulta: 4 Nov. 2017].

Liderazgoescolar.mineduc.cl. (2017). *Liderazgo Escolar*. [online] Available at: <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/II.-Orientaciones-para-la-retroalimentaci%C3%B3n-y-compromiso-de-mejora.pdf> [Accessed 4 Nov. 2017].

Lou, N.; López, M.A. (1998). *Bases psicopedagógicas de la educación especial*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Ministerio de Educación (2016). Orientaciones técnicas: La planificación como un proceso sistémico y flexible Ministerio de Educación. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2013). Orientaciones Técnicas Para Incorporar Acciones Del Programa De Integración Escolar En El Plan De Mejoramiento Educativo. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2013). Marco para la buena enseñanza. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2013). Orientaciones técnicas para programas de integración escolar (PIE). Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2016). Orientaciones técnicas: La planificación como un proceso sistémico y flexible Ministerio de Educación. Santiago, Chile.

Ministerio De Educación (2013). Orientaciones Técnicas Para Incorporar Acciones Del Programa De Integración Escolar En El Plan De Mejoramiento Educativo. Santiago, Chile.

Mineduc: SISTEMAS DE MONITOREO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE Apoyo a la Dirección Escolar con uso de TIC. http://ftp.e-mineduc.cl/pucv/directores/unidad03/Sistemas_de_monitoreo_MINEDUC.pdf

MURILLO, F.J. (2003): La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre Estado del Arte, Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España y CIDE, Chile.

Oliver, M. (2003). *Estrategias didácticas y organizativas ante la diversidad*. Barcelona: Octaedro.

Piña de Valderrama, Esperanza. (2010). Los significados de la praxis pedagógica en los docentes formadores de formadores. *Investigación y Postgrado*, 25(2-3), 087-097. Recuperado en 02 de febrero de 2018, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872010000200008&lng=es&tlng=es.

Ramaciotti, A. (2005). *La atención a las necesidades especiales: heterogeneidad y homogeneidad e los sistemas escolares*. (Artículo).

Rivilla, A. M., Mata, F. S., González, R. A., Entonado, F. B., & de Vicente Rodríguez, P. S. (2009). *Didáctica general*. Pearson Prentice Hall.

Rojas, G. (2011). USO ADECUADO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS . Obtenido de USO ADECUADO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS : http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2011_n27/a12v15n27.pdf

Stainback, W; Stainback, S. (1999). *Aulas inclusivas*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

UNICEF (2001). *Inclusión de niños con discapacidad en la escuela regular*.

Valencia Rodríguez, W. A. & Vallejo Cardona, J. D. (2015). La evaluación educativa: más que una acción, una cuestión ética. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 45, 210-234. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/668/1199>

Anexos

Anexo 1: Pauta de entrevistas a cada docente.

Pauta Entrevista: Profesores

Datos de la entrevista:

- Establecimiento educacional: **Hora y fecha:**
- Entrevista:

Investigador:

Sub Categoría	Pregunta	Respuesta
<p>Subcategoría A.1: Planificación Didáctica.</p> <p>Es un elemento central que permite promover y garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes, maximizando el uso del tiempo, definir los procesos, y recursos necesarios para lograr los aprendizajes que se deben alcanzar.</p>	<p>1) En su experiencia, ¿qué estrategias identifican en el director y/o equipo directivo para monitorear los procesos de planificación didáctica?</p>	
	<p>2) En su opinión, ¿el monitoreo del equipo directivo en los procesos de planificación didáctica es pertinente y oportuno? ¿Cómo?</p>	

<p>Subcategoría A.2: Estrategias Metodológicas.</p> <p>Se refiere a las diferentes herramientas que permiten lograr los objetivos propuestos por el docente para la realización de una clase. Como, por ejemplo: la modalidad de trabajo, los recursos a utilizar y la distribución de la sala de clases.</p>	<p>3) En su opinión, ¿cree usted que el equipo directivo monitorea las diferentes estrategias metodológicas? ¿Por qué?</p>	
	<p>4) En su experiencia, ¿Cree usted que el equipo directivo monitorea el cumplimiento de los objetivos propuestos por los docentes en la planificación? ¿Cómo?</p>	
<p>Subcategoría A.3: Interacción Pedagógica.</p> <p>Se refiere a la interacción entre el docente y los alumnos con el fin de monitorear y acompañar al trabajo de los estudiantes para que todos logren un aprendizaje efectivo. Según los momentos de la clase la interacción puede ser pasiva para el profesor y activa para el estudiando y viceversa.</p>	<p>5) Desde su experiencia, ¿La acción desarrollada por el director o equipo directivo para monitorear el trabajo de aula en cuanto a la interacción pedagógica es efectiva?</p>	
	<p>6) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo comprueba que los alumnos están aprendiendo?</p>	
<p>Subcategoría A.4: Recurso Didáctico.</p> <p>Se refiere a todos los materiales que el docente empleará para el proceso de enseñanza aprendizaje con sus alumnos con la finalidad de llevar a cabo lo propuesto para la clase asegurando que todos los alumnos comprendan.</p>	<p>7) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo supervisa el uso de los recursos didácticos utilizados en una clase?</p>	
	<p>8) En su opinión, ¿El equipo directivo verifica si los recursos didácticos son pertinentes para asegurar que todos sus alumnos aprendan?</p>	

	¿Cómo?	
<p>Subcategoría B.1: Criterios de evaluación en capacidades y habilidades.</p> <p>Se refiere al criterio evaluativo de los docentes que debe considerar una variedad de instrumentos evaluativos para que todos los alumnos tengan la oportunidad de ser evaluados según su capacidad y habilidad.</p>	<p>9) En su opinión, ¿El equipo directivo monitorea que se consideren diferentes instrumentos evaluativos para evaluar?</p>	
	<p>10) En su experiencia, ¿El equipo directivo supervisa que sus evaluaciones estén orientadas según las capacidades y habilidades de sus alumnos y también en los contenidos? ¿Cómo?</p>	
<p>Subcategoría B.2: Normotipo Evaluativo.</p> <p>Se refiere a las diferentes formas en las cuales un docente construye un instrumento evaluativo según su finalidad.</p>	<p>11) En su experiencia, ¿El equipo directivo verifica si utiliza diferentes formas en una evaluación? (por ejemplo, selección múltiple, respuestas abiertas etc...) ¿Cómo?</p>	
	<p>12) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo orienta sobre la utilización de diferentes estructuras en una evaluación?</p>	

<p>Subcategoría B.3: Instrumentos de Evaluación.</p> <p>Se refiere a los diferentes instrumentos empleados por los docentes para evaluar, como, por ejemplo: pruebas escritas, pautas de observación, listas de cotejo, entrevistas, disertaciones, entre otros.</p>	<p>13) En su opinión, ¿El equipo directivo supervisa los instrumentos que se utilizan? ¿Cómo? ¿verifican que exista pauta de corrección, que la escala sea adecuada, etc.?</p>	
	<p>14) En su experiencia, ¿Cómo el equipo directivo orienta sobre qué instrumento utilizar al realizar una evaluación?</p>	
	<p>15) En su opinión, ¿el equipo directivo monitorea si se aplican las evaluaciones diferenciadas o los ajustes curriculares en las evaluaciones? ¿Cómo? ¿Por qué?</p>	
<p>Subcategoría C.1: Clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.</p> <p>Se refiere a como el docente establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus alumnos proporcionando a todos sus alumnos oportunidades de participación, promoviendo actitudes de compromiso y solidaridad entre los alumnos y creando un clima de respeto por las diferencias de género, culturales, étnicas y socio económicas. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>16) Desde su experiencia, ¿El equipo directivo monitorea el trabajo de que exista un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los alumnos? ¿Cómo?</p>	
	<p>17) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo monitorea que se les proporcionen a todos sus alumnos oportunidades de participación?</p>	

<p>Subcategoría C.2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>Se refiere a como el docente presenta diferentes situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para sus alumnos, transmitiendo una motivación positiva por el aprendizaje, la indagación y la búsqueda. Favorece el desarrollo de la autonomía de los alumnos en situaciones de aprendizaje promoviendo un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>18) En su opinión, ¿Cree que el equipo directivo tiene altas expectativas sobre sus alumnos? ¿Por qué?</p>	
<p>Subcategoría C.3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p> <p>Se refiere a como el docente utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado, una estructura en el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje utilizando recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilitando que los alumnos dispongan de ellos en forma oportuna. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>19) Según su experiencia, ¿Por qué es importante que el equipo directivo motive a mantener altas expectativas en sus estudiantes?</p>	
	<p>20) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo monitorea que en las clases se planteen desafíos a los estudiantes?</p>	
<p>Subcategoría C.3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p> <p>Se refiere a como el docente utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado, una estructura en el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje utilizando recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilitando que los alumnos dispongan de ellos en forma oportuna. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>21) En su experiencia, ¿El equipo directivo monitorea que exista un ambiente propicio para la enseñanza de los alumnos? ¿Cómo?</p>	
	<p>22) En su experiencia, ¿El equipo directivo orienta sobre qué estrategias se deben utilizar para crear y mantener un ambiente organizado para facilitar que los alumnos se dispongan a comprender de una mejor manera? ¿Cómo?</p>	

Anexo 2: Pauta de entrevistas a cada Directivo.

<p><u>Pauta Entrevista: DIRECTIVOS</u></p> <p>Datos de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento educacional: - Entrevista: <p style="text-align: right;">Hora y fecha:</p> <p>Investigador:</p>		
Sub Categoría	Pregunta	Respuesta
<p>Subcategoría A.1: Planificación Didáctica.</p> <p>Es un elemento central que permite promover y garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes, maximizando el uso del tiempo, definir los procesos, y recursos necesarios para lograr los aprendizajes que se deben alcanzar.</p>	<p>1) En su experiencia, ¿Que estrategias identifican para monitorear los procesos de planificación didáctica?</p>	
	<p>2) En su opinión, ¿Cómo monitorean los procesos de planificación didáctica es pertinente y oportuno? ¿Cómo?</p>	
<p>Subcategoría A.2: Estrategias Metodológicas.</p> <p>Se refiere a las diferentes herramientas que permiten lograr los objetivos propuestos por el docente para la realización de una clase.</p>	<p>3) En su opinión ¿cree usted que es necesario monitorear las diferentes estrategias metodológicas? ¿Por qué?</p>	

<p>Como, por ejemplo: la modalidad de trabajo, los recursos a utilizar y la distribución de la sala de clases.</p>	<p>4) En su experiencia ¿Por qué se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos por los docentes en las planificaciones?</p>	
<p>Subcategoría A.3: Interacción Pedagógica.</p> <p>Se refiere a la interacción entre el docente y los alumnos con el fin de monitorear y acompañar al trabajo de los estudiantes para que todos logren un aprendizaje efectivo. Según los momentos de la clase la interacción puede ser pasiva para el profesor y activa para el estudiando y viceversa.</p>	<p>5) Desde su experiencia ¿Es efectivo el monitoreo del trabajo de aula en cuanto a la interacción pedagógica?</p>	
<p>Subcategoría A.4: Recurso Didáctico.</p> <p>Se refiere a todos los materiales que el docente empleará para el proceso de enseñanza aprendizaje con sus alumnos con la finalidad de llevar a cabo lo propuesto para la clase asegurando que todos los alumnos comprendan.</p>	<p>6) En su opinión: ¿Cómo comprueban que los alumnos están aprendiendo?</p>	
	<p>7) En su opinión ¿Cómo se supervisan los usos de los recursos didácticos utilizados en una clase?</p> <p>8) En su opinión, ¿se verifica si los docentes utilizan recursos didácticos pertinentes para así asegurar que todos sus alumnos aprendan? ¿Cómo?</p>	

<p>Subcategoría B.1: Criterios de evaluación en capacidades y habilidades.</p> <p>Se refiere al criterio evaluativo de los docentes que debe considerar una variedad de instrumentos evaluativos para que todos los alumnos tengan la oportunidad de ser evaluados según su capacidad y habilidad.</p>	<p>9) En su opinión ¿Monitorea que se consideren diferentes instrumentos evaluativos?</p>	
<p>Subcategoría B.2: Normotipo Evaluativo.</p> <p>Se refiere a las diferentes formas en las cuales un docente construye un instrumento evaluativo según su finalidad.</p>	<p>10) En su experiencia ¿Se supervisan que las evaluaciones de los docentes estén orientadas según las capacidades y habilidades de sus alumnos y también en los contenidos? ¿Cómo?</p>	
<p>Subcategoría B.3: Instrumentos de Evaluación.</p> <p>Se refiere a los diferentes instrumentos empleados por los docentes para evaluar, como, por ejemplo: pruebas escritas, pautas de observación, listas de cotejo, entrevistas, disertaciones, entre otros.</p>	<p>11) En su experiencia ¿Se monitorea que los docentes utilicen diferentes formas en una evaluación? (por ejemplo, selección múltiple, respuestas abiertas etc...) ¿Cómo?</p>	
	<p>12) En su experiencia ¿Se orienta sobre la utilización de diferentes estructuras en una evaluación? ¿Cómo?</p>	
	<p>13) En su opinión ¿se supervisan los instrumentos de evaluación que se utilizan? ¿Cómo? (¿verifican que exista pauta de corrección, que la escala sea adecuada?)</p>	
	<p>14) En su experiencia ¿Cómo se orienta a los docentes sobre qué instrumentos se utilizan al realizar una evaluación?</p>	

	<p>15) En su opinión, ¿se monitorea si se aplican las evaluaciones diferenciadas o los ajustes curriculares en las evaluaciones? ¿Cómo? ¿Por qué?</p>	
<p>Subcategoría C.1: Clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto. Se refiere a como el docente establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con sus alumnos proporcionando a todos sus alumnos oportunidades de participación, promoviendo actitudes de compromiso y solidaridad entre los alumnos y creando un clima de respeto por las diferencias de género, culturales, étnicas y socio económicas. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>16) Desde su experiencia, ¿Cómo se monitorea que exista un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los alumnos?</p>	
	<p>17) En su opinión ¿Cómo se monitorea que los docentes proporcionen a todos sus alumnos oportunidades de participación?</p>	
<p>Subcategoría C.2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos. Se refiere a como el docente presenta diferentes situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para sus alumnos, transmitiendo una motivación positiva por el aprendizaje, la indagación y la búsqueda. Favorece el desarrollo de la autonomía de los alumnos en situaciones de aprendizaje promoviendo un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>18) En su opinión ¿Por qué cree que es importante tener altas expectativas en los alumnos?</p>	
	<p>19) En su opinión ¿Cómo se monitorea que los docentes en sus clases planteen desafíos a los estudiantes?</p>	

<p>Subcategoría C.3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p> <p>Se refiere a como el docente utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado, una estructura en el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje utilizando recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilitando que los alumnos dispongan de ellos en forma oportuna. (Marco para la Buena Enseñanza, 2008)</p>	<p>20) En su experiencia ¿cómo monitorean que exista un ambiente propicio para la enseñanza de los alumnos?</p>	
	<p>21) En su experiencia ¿Cómo se orienta a los docentes sobre qué estrategias utilizar para crear y mantener un ambiente organizado para facilitar que los alumnos se dispongan a comprender de una mejor manera?</p>	

Anexo 3: TABLA 1 Respuestas de cada Directivo por cada pregunta.

Sub-Categoría: A1 Planificación Didáctica		
Pregunta	1) En su experiencia, ¿Que estrategias identifican para monitorear los procesos de planificación didáctica?	2) En su opinión, ¿Cómo monitorean los procesos de planificación didáctica es pertinente y oportuno? ¿Cómo?
Sujeto		
Directivo 1	Revisión coberturas curricular, de programas de estudios Retroalimentación de instrumentos según su objetivo Y observaciones de aula.	Existen falencias en la revisión de planificación anual, lo cual no permite un monitoreo día a día. La planificación mensual es solo un instrumento sugerido. Se está monitoreando la triangulación. El acompañamiento al aula es escaso.
Directivo 2	Identifico las revisiones de las coberturas curricular, de programas de estudios, las planificaciones anuales Retroalimentación de instrumentos según su objetivo Y observaciones de aula.	Existen falencias en la revisión de planificación anual, ya que por falta de tiempo no se logra supervisar a todos los docentes Se está monitoreando la triangulación. De la planificación con lo que está escrito en el libro de clases y los cuadernos de los alumnos. Solo de las asignaturas principales.

Sub-Categoría: A2: Estrategias Metodológicas.		
Pregunta Sujeto	3) En su opinión ¿cree usted que es necesario monitorear las diferentes estrategias metodológicas? ¿Por qué?	4) En su experiencia ¿Por qué se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos por los docentes en las planificaciones?
Directivo 1	Si, ya que son las que generan los aprendizajes en los estudiantes.	Si, porque se hace el seguimiento de la cobertura curricular y se puede sugerir al docente como cumplirlas
Directivo 2	Si, porque así se puede verificar que todos los alumnos dentro del aula puedan aprender de la mejor forma.	Si, porque se hace el seguimiento del docente. Si este está cumpliendo con los planes y programas. Además de verificar que sean coherentes con la planificación entregada.

Sub-Categoría: A3: Interacción Pedagógica.		
Pregunta Sujeto	5) Desde su experiencia ¿Es efectivo el monitoreo del trabajo de aula en cuanto a la interacción pedagógica?	6) En su opinión: ¿Cómo comprueban que los alumnos están aprendiendo?
Directivo 1	No es efectivo, las instancias son pocas, ya que este trabajo debe ser más sistemático.	Solo con los ensayos de evaluaciones externas que da un panorama. Además, se monitorea las evaluaciones progresivas Y revisando las notas en los libros de clases.
Directivo 2	No es efectivo, las instancias son pocas, ya que este trabajo debe ser más sistemático. Faltan más instancias para realizar esta labor.	Solo con los ensayos de evaluaciones externas. Monitoreo de los ensayos SIMCE. revisando las notas en los libros de clases.

Sub-Categoría: A4: Recurso Didáctico		
Pregunta	7) En su opinión ¿Cómo se supervisan los usos de los recursos didácticos utilizados en una clase?	8) En su opinión, ¿se verifica si los docentes utilizan recursos didácticos pertinentes para así asegurar que todos sus alumnos aprendan? ¿Cómo?
Sujeto		
Directivo 1	Con pauta de acompañamiento al aula basado en el marco de la buena enseñanza.	Si, pero escasamente. Solo con observación de aula. Se supervisa la bitácora de usos de material didáctico del CRA.
Directivo 2	Con una pauta de acompañamiento al aula basado en el marco de la buena enseñanza. Además, UTP verifica las planificaciones docentes.	Si, pero escasamente. con observación de aula y planificación docente. Por lo general labor realizada por UTP.

Sub-Categoría: B1: Criterios de Evaluación en Capacidades y habilidades.		
Pregunta	9) En su opinión ¿Monitorea que se consideren diferentes instrumentos evaluativos?	10) En su experiencia ¿se supervisan que las evaluaciones de los docentes estén orientadas según las capacidades y habilidades de sus alumnos y también en los contenidos? ¿Cómo?
Sujeto		
Directivo 1	Si, este año se está haciendo por primera vez. Se monitorean las evaluaciones de la gran mayoría de asignaturas.	Si, luego de haber llegado la evaluación y cronogramas. Se supervisa que sean congruentes y si coinciden con los a los objetivos planteados. Si el puntaje es adecuado para cada ítem. Además, se revisa el formato, tamaño de letras etc.
Directivo 2	Si, este año se está haciendo por primera vez. UTP monitorean las evaluaciones de la gran mayoría de asignaturas. pero el foco principal está en lenguaje y matemáticas.	Si, luego de haber llegado la evaluación a UTP. Se supervisan que están sean congruentes en los objetivos con los contenidos.

Sub-Categoría: B2: Normativo Evaluativo.		
Pregunta	11) En su experiencia ¿Se monitorea que los docentes utilicen diferentes formas en una evaluación? (por ejemplo, selección múltiple, respuestas abiertas etc...) ¿Cómo?	12) En su experiencia ¿Se orienta sobre la utilización de diferentes estructuras en una evaluación? ¿Cómo?
Sujeto		
Directivo 1	Si, que sean congruentes. Se monitorean todas las asignaturas, pero el foco está en las tres principales. Matemáticas, lenguaje y ciencias.	Si, a través de correo o comentarios en Word de la misma evaluación con la retroalimentación correspondiente
Directivo 2	Si, que sean congruentes. Se trata de monitorear todas las asignaturas, pero principalmente en las tres principales. Matemáticas, lenguaje y ciencias tanto sociales como naturales.	Si, este año utp al recibir las evaluaciones da una retroalimentación sobre la evaluación a través de correo o comentarios en Word de esta.

Sub-Categoría: B3: Instrumentos de Evaluación.			
Pregunta	13) En su opinión ¿se supervisan los instrumentos de evaluación que se utilizan? ¿Cómo? (¿verifican que exista pauta de corrección, que la escala sea adecuada?)	14) En su experiencia ¿Cómo se orienta a los docentes sobre qué instrumentos se utilizan al realizar una evaluación?	15) En su opinión, ¿se monitorea si se aplican las evaluaciones diferenciadas o los ajustes curriculares en las evaluaciones? ¿Cómo? ¿Por qué?
Sujeto			
Directivo 1	No, aun no se implementan, pero si se revisan que los puntajes sean coherentes.	A través de comentarios y retroalimentación post supervisión de clases.	No, solo está encargada la coordinadora del pie. Por falta de tiempo solo los informes del pie. Además, solo se pide experiencia.
Directivo 2	No, aun no se implementa.	A través de comentarios y retroalimentación post supervisión de clases.	No, solo está encargada la coordinadora del pie. A través de cada educadora que ingresa al aula, ella es la que acompaña y guía al docente en sus adecuaciones.

Sub-Categoría: C1: Clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.		
Pregunta	16) Desde su experiencia, ¿Cómo se monitorea que exista un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los alumnos?	17) En su opinión ¿Cómo se monitorea que los docentes proporcionen a todos sus alumnos oportunidades de participación?
Sujeto		
Directivo 1	Con las encuestas de satisfacción dirigidas a cada miembro de la comunidad.	Solo se observan dentro de las observaciones al aula acompañadas de su respectiva pauta de observación.
Directivo 2	Con las encuestas de satisfacción dirigidas a cada miembro de la comunidad. A los padres y apoderados A los alumnos.	Solo se observan dentro de las observaciones al aula acompañadas de su respectiva pauta de observación elaborada por el equipo directivo.

Sub-Categoría: C2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos		
Pregunta	18) En su opinión ¿Por qué cree que es importante tener altas expectativas en los alumnos?	19) En su opinión ¿Cómo se monitorea que los docentes en sus clases planteen desafíos a los estudiantes?
Sujeto		
Directivo 1	Es lo principal. Se p trata de proyectar a nuestros alumnos. Además, se confía en los alumnos.	Solo se observa en las visitas al aula. Y cuando un docente hace llegar las evaluaciones.
Directivo 2	Es lo principal si como equipo directivo no tenemos altas expectativas de nuestros alumnos, no podríamos mejorar. Además, tenemos que confiar en las capacidades de ellos para que puedan aumentar su rendimiento y asistir felices a clases	Solo se observa en las visitas al aula. y cuando un docente hace llegar las evaluaciones a utp y supervisando sus planificaciones.

Sub-Categoría: C3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.		
Pregunta	20) En su experiencia ¿cómo monitorean qué exista un ambiente propicio para la enseñanza de los alumnos?	21) En su experiencia ¿Cómo se orienta a los docentes sobre qué estrategias utilizar para crear y mantener un ambiente organizado para facilitar que los alumnos se dispongan a comprender de una mejor manera?
Sujeto		
Directivo 1	Con las observaciones de clases, siguiendo la pauta de evaluación y con conversaciones con el profesor.	A través de las retroalimentaciones, se realiza talleres, jornadas de capacitaciones y conversaciones con docentes.
Directivo 2	Con las pautas de observación de clases y con conversaciones con el profesor.	realizando talleres, jornadas de capacitaciones y conversaciones con docentes sobre cómo mejorar sus prácticas.

Anexo 4: Tabla 1: Respuestas de cada Docente por cada pregunta.

Sub-Categoría: A1 Planificación Didáctica		
Pregunta	1) En su experiencia, ¿qué estrategias identifican en el director y/o equipo directivo para monitorear los procesos de planificación didáctica?	2) En su opinión, ¿el monitoreo del equipo directivo en los procesos de planificación didáctica es pertinente y oportuno? ¿Cómo?
Sujeto		
Docente 1	Si bien se realizan visitas al aula, estas no son constantes y no se evalúa el proceso de planificación.	No, no es pertinente ni oportuno.
Docente 2	No existe un monitoreo o apoyo satisfactorio en el proceso de planificación didáctica. La instancia que podría guiarnos es cuando nos supervisan de UTP.	Es poco efectiva, necesitamos más apoyo en este proceso de planificación.
Docente 3	De acuerdo con mi experiencia solo en el año 2017 se ha realizado un monitoreo o seguimiento a los procesos de planificación, instaurado un cronograma de aprendizajes de acuerdo a los programas y su respectiva reunión con el profesor para ver el correcto avance.	Solo a veces, a través de revisión de los cronogramas
Docente 4	No he observado ninguna estrategia para revisión de planificación, solo se entrega.	No existe un monitoreo, solo a la cobertura curricular, el cual se revisa una vez por semestre solo en las asignaturas principales.
Docente 5	Plazos determinados para la entrega de planificación anual.	No es pertinente ni oportuna, ya que, realiza una mínima cantidad de

	Revisión en conjunto de cobertura semestral de OA Supervisión irregular de clases.	veces en el año, no existe una retroalimentación real ni se realiza por personas idóneas.
Docente 6	Las estrategias no son claras ni explícitas, solo puedo mencionar que se otorgan los tiempos para planificar, se exige la entrega de las planificaciones anuales o por unidades, pero en mis años de trabajo, jamás he sido testigo de la implementación de un sistema de monitoreo o acompañamiento en el proceso de la planificación didáctica. Solo se aseguran de que la planificación exista	No, pues no existe un monitoreo real.
Docente 7	La solicitud de los cronogramas de actividades con sus objetivos a trabajar. Estas son revisadas y monitoreadas por la Unidad Técnica Pedagógica.	No, las planificaciones no son revisadas, se revisa el cronograma de objetivos.
Docente 8	Construir pauta de observación de clases. Las cuales son realizadas por los jefes de ciclos y parte del equipo directivo. Las observaciones se realizan una vez al semestre, donde se observa una clase de 90 minutos y luego se realiza una retroalimentación de lo observado.	No es pertinente y oportuno porque se realiza en las últimas semanas de cada semestre, creo que sería oportuno realizarlo al principio de cada semestre y así poder mejorar el resto del tiempo que nos queda de clases.

Sub-Categoría: A2: Estrategias Metodológicas.		
Pregunta	3) En su opinión, ¿cree usted que el equipo directivo monitorea las diferentes estrategias metodológicas? ¿Por qué?	4) En su experiencia, ¿Cree usted que el equipo directivo monitorea el cumplimiento de los objetivos propuestos por los docentes en la planificación? ¿Cómo?
Sujeto		
Docente 1	No, se realiza una visita al aula durante el semestre, pero no son sistemáticas.	De forma superficial, y solo desde un punto de vista cuantitativo ya que se calcula la cobertura curricular, pero no la calidad de estas. No su pertinencia con las metodologías utilizadas.
Docente 2	Si existe un monitoreo, pero debería haber talleres de estrategias metodológicas.	Si, ya que UTP está supervisando clases y da la posibilidad de una retroalimentación.
Docente 3	Se puede decir que hay monitoreo de las estrategias solo en la supervisión de aula (1 al semestre), pero que este año se ha visto potenciada con la reunión post visita donde se conversa sobre lo observado y como se mejoraría.	Creo que no se realiza en un 100% quizás por el tiempo que manejan las personas encargadas.
Docente 4	No es un monitoreo constante, se observan dos clases. A mi curso le corresponde evaluación progresiva, en la cual realizamos reuniones, en estas se entregaron por parte del PIE algunas estrategias de mejora.	Si, revisando cobertura curricular.
Docente 5	No, no es observable.	Se realiza una revisión en conjunto con utp de la cobertura curricular semestral

Docente 6	No existe un sistema de monitoreo de la aplicación de estrategias metodológicas utilizadas.	En parte se realiza con la pauta de cobertura curricular que debemos completar al término de cada semestre y que se vincula con el libro de clases.
Docente 7	No, no existe un sistema de supervisión o monitoreo en el aula, solo hay una supervisión semestral pero no es suficiente para medir si son efectivas las prácticas pedagógicas.	Sí, mediante la revisión del cronograma, revisión de libros de clases y la supervisión de clases por medio de los integrantes del equipo directivo, al menos una vez al semestre.
Docente 8	No, porque al observar solo una clase no se demuestra las diferentes estrategias metodológicas. Lo ideal sería monitorear más de una vez o conversar con el equipo directivo sobre las estrategias que utilizamos en clases.	Sí, desde este año se realiza el monitoreo de objetivos, ya que desde UTP nos solicitaron los objetivos anuales y se verificaron al terminar el semestre para ver cómo íbamos avanzando y que objetivos nos falta por cumplir.

Sub-Categoría: A3: Interacción Pedagógica.

Pregunta	5) Desde su experiencia, ¿La acción desarrollada por el director o equipo directivo para monitorear el trabajo de aula en cuanto a la interacción pedagógica es efectiva?	6) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo comprueba que los alumnos están aprendiendo?
Sujeto		
Docente 1	Me parece que es mínimo el monitoreo que se realiza y poco efectivo, ya que no hay una retroalimentación sistemática y progresiva.	Con evaluaciones estandarizadas externas.
Docente 2	Sí, creo que de a poco está dando resultados.	Por medio del resumen semestral de cada curso.

		<p>Se toman lecturas externas.</p> <p>Se toman pruebas dirigidas por UTP.</p>
Docente 3	Creo que no es efectiva.	Creo que una forma de comprobar que el alumno está aprendiendo es mediante la revisión de las evaluaciones antes de ser aplicadas, comprobando que sean los objetivos adecuados para el nivel. (se enfoca más a lo que se está enseñando)
Docente 4	No lo considero efectivo, ya que, con dos clases observadas, no se puede realizar un monitoreo.	Se nos pide el resumen por curso (notas) para ver el avance del curso.
Docente 5	No, no es efectiva	No existe un método validado como institución, para evaluar aprendizajes.
Docente 6	No puede resultar efectivo algo que no existe o bien que no es sistemático en su aplicación. Como es el caso de la observación de clases que no siempre se realiza y que podría ser la única forma de monitoreo de este ámbito.	Solo en lo cuantitativo se puede comprobar el aprendizaje de los alumnos, a través de los resultados académicos de evaluaciones procesuales o de finales de semestre que se realizan en los diferentes subsectores. Mediante el llenado de una pauta de evaluación que contempla a grandes rasgos los resultados de los alumnos.
Docente 7	No, puesto que no existen mecanismos de monitoreo de la acción pedagógica.	De manera cuantitativa con el informe final al ver la cantidad de aprobados y repitencias por curso, pero en cuanto al aprendizaje que adquieren los alumnos, este no es medible.
Docente 8	No, porque no exista ninguna	Según yo, esto lo comprueban por

	acción específica para monitorear la interacción pedagógica y comprobar si esta es efectiva. Solo se observa a grandes rasgos cuando se supervisa la clase una vez al semestre.	medio de los registros de las observaciones, ya que según mi opinión no hay otra forma en qué lo comprueban.
--	---	--

Sub-Categoría: A4: Recurso Didáctico		
Pregunta Sujeto	7) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo supervisa el uso de los recursos didácticos utilizados en una clase?	8) En su opinión, ¿El equipo directivo verifica si los recursos didácticos son pertinentes para asegurar que todos sus alumnos aprendan? ¿Cómo?
Docente 1	No hay una real supervisión	No hay una real supervisión
Docente 2	Mediante la supervisión de clases. Mediante estadística de materiales solicitados.	Si, por medio de la supervisión.
Docente 3	No veo mayor supervisión respecto al tema. En algunos casos existen bitácoras de uso Veo disponibilidad en la entrega de recursos y no en la supervisión.	Creo que el equipo confía en la opinión de los profesores al momento de pedirlos, porque si se pide es porque tendrán un real impacto en el aprendizaje.
Docente 4	No existe supervisión.	En el caso de mi curso que trabaja con DUA, por lo cual van escritos los recursos didácticos, pero no se supervisan como tal.
Docente 5	En mi opinión, no existe una	Por parte del equipo directivo no existe

Docente 2	Si, se ha estado guiando en que se puede cambiar el paradigma de las evaluaciones escritas y utilizar diversos tipos de evaluación.	Si, este año cada evaluación debe ser mandada a UTP y se revisó que cada actividad este con relación a los objetivos y contenidos del programa de cada curso
Docente 3	Un monitoreo creo que no existe. Se ha mencionado el uso de diferentes instrumentos, pero que queda en el criterio de cada uno.	Veo que la supervisión está más enfocada a que los contenidos y objetivos sean de acuerdo al curso, nivel del alumno, pero en ningún caso a las capacidades que estos poseen eso queda al criterio del docente.
Docente 4	No existe monitoreo, queda a criterio de cada profesor.	Se supervisan solo los contenidos (objetivos)
Docente 5	Existe una retroalimentación y revisión de pruebas escritas. (solo de esto)	En pruebas escritas de unidad si y existe una retroalimentación en caso de que tengas falencias.
Docente 6	No, solo se sugiere en las instancias de trabajo técnico o capacitaciones la utilización de diferentes instrumentos y técnicas evaluativas.	Este año se exigió la entrega anticipada de las evaluaciones para revisar su estructura y cumplimiento de los requerimientos planteados en los OA, para los distintos niveles y subsectores. Cabe destacar que esta medida es cumplida por algunos docentes y la retroalimentación tampoco es efectiva o es muy genérica, pues la revisión no la hace un especialista en curriculum.
Docente 7	Sí, las evaluaciones, ya sean pruebas, rúbricas, escalas que sean evaluaciones sumativas, estas pasan por UTP para su revisión o sugerencias para su implementación en el aula.	Sí, las evaluaciones, ya sean pruebas, rúbricas, escalas que sean evaluaciones sumativas, estas pasan por UTP para su revisión o sugerencias para su implementación en el aula.

	aplicadas.	
Docente 5	Sí, aconsejando en caso de ver las carencias de cada ítem.	No, no existe la instancia.
Docente 6	En algunos casos cuando los instrumentos son entregados para su revisión, se realizan sugerencias de este tipo.	A través de capacitaciones o algún trabajo técnico destinado a este fin. No es una prioridad en este caso.
Docente 7	Sí, las pruebas antes de aplicarlas al curso pasan por la revisión de UTP y éstas deben incluir variedad de ítem.	Mediante la revisión previa del instrumento y la retroalimentación del mismo por parte de UTP.
Docente 8	En mi caso sí, ya que todas mis evaluaciones de matemática son enviadas a UTP para su revisión y si se revisa las diferentes formas de la evaluación.	Se realizó un taller sobre esto a principio de año y se supervisa cada evaluación donde se retroalimenta lo realizado considerando si es pertinente o no cambiar la estructura de la evaluación.

Sub-Categoría: B3: Instrumentos de Evaluación.			
Pregunta	13) En su opinión, ¿El equipo directivo supervisa los instrumentos que se utilizan? ¿Cómo? ¿verifican que exista pauta de corrección, que la escala sea adecuada, etc.?	14) En su experiencia, ¿Cómo el equipo directivo orienta sobre qué instrumento utilizar al realizar una evaluación?	15) En su opinión, ¿el equipo directivo monitorea si se aplican las evaluaciones diferenciadas o los ajustes curriculares en las evaluaciones? ¿Cómo? ¿Por qué?
Sujeto			
Docente 1	Solo de evaluaciones escritas.	No existe orientación.	No hay monitoreo
Docente 2	Si se supervisan. Solo que estén acorde a los objetivos	Mediante monitoreo por parte de UTP	Si hay monitoreo con la coordinadora de integración ya que cada vez se deben mandar las pruebas u otros para ser ajustados según las necesidades.
Docente 3	Si, se supervisa porque hay que enviar el instrumento(prueba) para su revisión.	No observado hasta el momento	Creo que el equipo directivo no tiene mayor control de esto. El equipo multidisciplinario lleva el control y son ellos quienes dar aviso al respecto de esto.
Docente 4	No existe monitoreo.	En el taller dado por UTP de evaluación	No, solo se trabaja con la educadora diferencial.
Docente 5	Si, pero solo lenguaje y matemáticas. Revisando	No, nos da libre elección.	Por parte del equipo directivo no, solo del

	que tengan los objetivos acordes al plan y programa		PIE
Docente 6	Rara vez, solo cuando estos instrumentos son entregados para revisión.	De ningún modo.	No hay monitoreo de esto, al menos no en forma pública. Estas adecuaciones o ajustes son realizados por los profesores de asignatura que son apoyados por las educadoras diferenciales en los casos exclusivos de los alumnos que son atendidos por PIE.
Docente 7	Sí, las evaluaciones, ya sean pruebas, rúbricas, escalas que sean evaluaciones sumativas, estas pasan por UTP para su revisión o sugerencias para su implementación en el aula.	Mediante capacitaciones, talleres en reuniones técnicas en donde se aborda las diferentes formas de evaluar y que sean lo más pertinente posibles de acuerdo con el contenido a medir.	El Programa de Integración Escolar, mediante su coordinación es el ente encargado de monitorear dichos procesos de evaluación diferenciada y adecuaciones curriculares.
Docente 8	En mi caso, profesora de Matemática, si supervisan todos los instrumentos que utilizo. Se envían y luego se retroalimenta su observación. En cuanto a las pautas de corrección, estas no se verifican.	Las evaluaciones se envían a UTP para su revisión (Matemática y Lenguaje) y se realizan observaciones de qué cambiar y qué está correcto. De esta manera se orienta su	El equipo directivo si está al tanto de las evaluaciones diferenciales, pero si lo monitorean no lo sé.

		construcción.	
Sub-Categoría: C1: Clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.			
Pregunta	16) Desde su experiencia, ¿El equipo directivo monitorea el trabajo de que exista un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los alumnos? ¿Cómo?	17) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo monitorea que se les proporcionen a todos sus alumnos oportunidades de participación?	
Sujeto			
Docente 1	No hay monitoreo	No hay monitoreo	
Docente 2	Si, mediante las clases de orientación. Jornadas de convivencia escolar. Apoyo a niños con dificultades por medio del orientados o equipo multi-disciplinario.	Mediante encuestas a los apoderados La visión directa del sentir de los alumnos. Mediante Centro de alumnos.	
Docente 3	Por lo que veo, no existe un interés en hacerlo al aplicar algunas encuestas que apuntan a este punto	No existe monitoreo	
Docente 4	No existe monitoreo.	No existe monitoreo.	
Docente 5	No, solo cuando se va al aula.	No existe monitoreo propiamente tal, solo cuando se visita el aula	
Docente 6	No, solo se realizan algunas jornadas programadas por MINEDUC donde generalmente se evalúa el clima de relaciones interpersonales o a través de encuestas cuyos resultados son	Solo a través de la entrega y adquisición de recursos materiales que contribuyan a la participación e integración de los alumnos (módulos de estudios en terreno, representaciones, muestras	

	entregados, pero no revisados o trabajados para detectar y mejorar lo deficiente.	artísticas)
Docente 7	Sí, mediante talleres de formación, reflexión, de convivencia escolar.	A través del ente encargado que es convivencia escolar que programa variadas acciones para la comunidad educativa.
Docente 8	Si monitorea este aspecto, observando los recreos principalmente pero más que monitorear ayuda a solucionar relaciones interpersonales que no son respetuosas. Buscar soluciones y conversando con los alumnos y si es necesario con los apoderados y profesores.	Observando las diferentes actividades que se realizan tanto dentro como fuera de la clase, en diferentes instancias como talleres artísticos, deporte, cultural, etc

Sub-Categoría: C2: Altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos			
Pregunta	18) En su opinión, ¿Cree que el equipo directivo tiene altas expectativas sobre sus alumnos? ¿Por qué?	19) Según su experiencia, ¿Por qué es importante que el equipo directivo motive a mantener altas expectativas en sus estudiantes?	20) En su opinión, ¿Cómo el equipo directivo monitorea que en las clases se planteen desafíos a los estudiantes?
Sujeto			
Docente 1	Si, ya que, si no se creen en los alumnos, no se habrían mejoras.	Es importante para poder mejorar, si no se tienen altas expectativas quien podrá alentar a los alumnos a que son capaces.	No hay un monitoreo efectivo, se realiza una visita semestral al aula, pero no es sistemática.
Docente 2	Si, porque le da responsabilidades al centro de alumnos. Se da la oportunidad que todos los alumnos participen en todo momento.	Porque de esa manera se obtendrán mejores resultados cumpliendo con los objetivos de la misión y visión del colegio.	Mediante las propuestas que surgen en los consejos de nivel y las supervisiones de clases.
Docente 3	Yo creo que existe, porque de estar ellos depende gran parte de los resultados que obtiene el colegio en mediciones externas.	Es importante porque al mantener altas expectativas en los estudiantes estos están motivados lo cual se traduciría en un aprendizaje significativo	No veo que exista ese tipo de monitoreo de manera constante, solo en la supervisión de clases.

		y de calidad	
Docente 4	No existe información al respecto.	De esta manera los alumnos tienen más seguridad, y se da respaldo, lo que ayuda a los logros,	No existe monitoreo solo cuando se supervisa en el aula.
Docente 5	No lo tengo claro, pero debería hacerlo.	Es de vital importancia, ya que vivimos en una sociedad competitiva con altos estándares y si no se espera nada de los alumnos, no conseguiríamos nada	No existe seguimiento, solo es observable cuando se visita el aula.
Docente 6	Creo que sí las tiene, pero en lo concreto no visualizo acciones que permitan evidenciar esto.	Para lograr una real integración e identificación del alumno con su colegio, propiciar mejores resultados académicos y disciplinarios, logra que los alumnos asistan felices a la escuela, les permite confiar en sus capacidades.	No observo esto en ninguna instancia.
Docente 7	Sí, siempre se muestran altas expectativas a los alumnos, ofreciendo instancias de compartir, premiaciones valóricas, encuentros, módulos	Para lograr aprendizajes de calidad, que los estudiantes se sientan comprometidos y sean actores activos de su aprendizaje.	No hay un mecanismo que lo asegure, este se aborda mediante las reuniones técnicas en cómo abordar de mejor la práctica

	de estudio, homenajes cuando obtienen logros en evaluaciones externas, etc.		pedagógica y lograr que los alumnos sean partícipes y críticos con su aprendizaje.
Docente 8	Yo creo que si las tiene, pero falta demostrarlo más porque muchas veces no se demuestra el interés, falta más motivación por parte del equipo directivo.	Porque de esta manera, nosotros los profesores, también nos motivamos. Sintiéndonos apoyados y pensando que todos nuestros alumnos si pueden superarse y tener altas expectativas en ellos. Si el equipo directivo demuestra esto, toda la comunidad se motiva a mantener altas expectativas en sus estudiantes.	Solo cuando se realiza la observación de clases una vez al semestre se monitorea que en clases se planteen desafíos a los estudiantes, pero no existe otra instancia.

Sub-Categoría: C3: Ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.		
Pregunta	21) En su experiencia, ¿El equipo directivo monitorea que exista un ambiente propicio para la enseñanza de los alumnos? ¿Cómo?	22) En su experiencia, ¿El equipo directivo orienta sobre qué estrategias se deben utilizar para crear y mantener un ambiente organizado para facilitar que los alumnos se dispongan a comprender de una mejor manera? ¿Cómo?
Sujeto		
Docente 1	Solo se realiza en visitas al aula	Solo se realiza mediante la retroalimentación después de las visitas al aula.
Docente 2	Supervisando clases. Revisando salas.	Existen lineamientos generales, pero faltan unas acciones más directas.
Docente 3	Solo monitoreando las supervisiones de clases.	No existe orientación,
Docente 4	El equipo directivo no da estrategias para mantener un ambiente organizado	No se orienta, solo después de la retroalimentación de clase se dan algunas sugerencias escasas.
Docente 5	No existe seguimiento, solo es observable cuando se visita el aula.	No existe seguimiento, solo es observable cuando se visita el aula.
Docente 6	Solo lo exige, pero no monitorea su cumplimiento.	No se observa la existencia de estas estrategias.
Docente 7	Sí, a través del reglamento de convivencia que establece normas y sanciones en caso de alguna falta.	Sí, mediante capacitaciones, talleres en reuniones técnicas en donde se aborda las diferentes formas de evaluar y que sean lo más pertinente posibles de acuerdo con el contenido a medir.

Docente 8	Solo cuando se realiza la observación de clases una vez al semestre se monitorea la existencia de un ambiente propicio para la enseñanza de los alumnos, pero no existe otra instancia.	No, el equipo directivo no orienta sobre qué estrategias utilizar para un ambiente organizado en la sala de clases. Si nos entrega qué rutinas realizar, pero no cómo realizarlas.
------------------	---	--

Anexo 5: Tabla 2: inferencias interpretativas por cada Sub-Categoría para cada Docente entrevistado

	A1	A2	A3	A4
	1 y 2	3 y 4	5 y 6	7 y 8
Docente 1	El docente señala que el director y equipo directivo realiza visitas al aula y no se evalúa el proceso de planificación. Además, considera que el proceso no es ni pertinente ni oportuno	El docente señala que no se monitorean las diferentes estrategias, ya que solo se realiza una visita al semestre. Además, plantea que se monitorea el cumplimiento de los objetivos de forma superficial ya que solo se revisan coberturas curriculares, pero no la calidad, ni pertinencia con las metodologías.	El docente señala que le parece mínimo el monitoreo y que es poco efectivo ya que no se cuenta con una retroalimentación sistemática y progresiva. Además, menciona que se comprueba el aprendizaje de los alumnos con las evaluaciones externas estandarizadas	El docente señala que no existe una real supervisión tanto de los recursos didácticos utilizados menos si son pertinentes.
Docente 2	El docente señala que no existe un monitoreo o apoyo satisfactorio en el proceso de planificación. Además, considera que es poco efectiva, ya que manifiesta que necesitan mas apoyo.	El docente señala que si bien existe un monitoreo debería existir un taller de estrategias metodológicas. Además, menciona que UTP supervisa clases y retroalimenta.	El docente menciona que si la acción de monitorear el trabajo de aula en términos de interacción pedagogía, que de a poco está dando resultados.	El docente señala que se supervisa mediante de observación de clases y la estadística de materiales solicitados. Además se verifica si los recursos son

			además, menciona que se comprueba que los alumnos estén aprendiendo a través del resumen de cada curso al final del semestre y con las pruebas estandarizadas.	pertinentes por medio de las supervisiones.
Docente 3	El docente señala que solo el año 2017 se ha realizado un monitoreo o seguimiento, pero que solo se hace a través de una revisión de cronogramas	El docente señala que existe monitoreo, pero solo en las visitas al aula y que se ven potenciadas con la retroalimentación de estas. Además, menciona que no se realiza en un 100% el monitoreo de los objetivos por la escasez de tiempo que poseen las personas encargadas	El docente señala que no es efectiva. Además, menciona que se comprueba que los alumnos estén aprendidos por medio de las revisiones de las evaluaciones antes de ser aplicadas comprobando que los objetivos estén adecuados.	El docente señala que no ve una mayor supervisión respecto al tema, en algunos casos existen bitácoras de uso. Además, menciona que el equipo directivo confía en la opinión de los profesores la otra de utilizar ciertos recursos didácticos.
Docente 4	El docente señala que no ha observado ninguna estrategia de monitoreo, ya que esta solo se entrega. Además, considera que no hay un monitoreo, solo una revisión a la cobertura curricular.	El docente señala que no es un monitoreo constante, ya que solo existen dos supervisiones al aula por año. Además, señala que solo el PIE le da orientaciones y que el equipo directivo	El docente señala que no lo considera efectivo ya que con solo dos clases observadas no puede haber un monitoreo. Además,	El docente señala que no existe supervisión de recursos didácticos utilizados en una clase. Además, menciona que en su curso por

		revisa los objetivos a través de las coberturas.	menciona que se verifica si los alumnos aprenden a través de la revisión de los cuadros resúmenes del libro de clases.	trabajar con DUA los recursos deben ir escritos, pero no asegura que sean supervisados como tal.
Docente 5	El docente manifiesta que existen plazos determinados para la entrega de una planificación anual, además de una revisión en conjunto de la cobertura de OA. También señala que el monitoreo no es oportuno ya que se realiza escasas veces por año.	El docente señala que no son observables los monitoreos. Además, menciona que si se monitorean los objetivos propuestos cuando con UTP se revisan las coberturas curriculares de cada semestre.	El docente señala que no es efectivo el monitoreo. Además, menciona que no existe un método validado como institución para evaluar los aprendizajes de los alumnos.	El docente señala que en su opinión no existe una supervisión efectiva. Además, menciona que el equipo directivo no supervisa realmente que los recursos sean pertinentes o no solo se basan en el registro de biblioteca.
Docente 6	El docente manifiesta que las estrategias no son claras ni explícitas, solo menciona que se otorgan tiempos para planificar, pero que jamás ha visto un sistema de monitoreo. Además, señala que no existe un monitoreo real	El docente señala que no existe un sistema de monitoreo de aplicación de estrategias metodológicas. Además, menciona que en parte se monitorea el cumplimiento de objetivos a través de una pauta de cobertura curricular que se entrega a UTP al final	El docente señala que no puede resultar efectivo algo que no es sistemático en su aplicación. Además, señala que solo en cuantitativo se puede comprobar el aprendizaje de los alumnos a	El docente señala que no existe este nivel de supervisión, y que este queda a criterio de cada docente de que, como y cuando utilizar recursos didácticos. Además, menciona que no

		de cada semestre.	través de los resultados académicos de evaluaciones procesuales.	se verifica que los recursos didácticos son pertinentes para que todos los alumnos aprendan.
Docente 7	El docente señala que como estrategia observa que esta la solicitud de cronogramas que son revisados por UTP, pero que las planificaciones en si no son revisada ya que solo se revisa el cronograma anual.	El docente señala que no existe un sistema de supervisión o monitoreo en aula, solo que existe supervisión semestral al aula. Además, menciona que si se revisan los objetivos propuestos mediante las revisiones de los cronogramas, los libros de clases y las supervisiones a lo menos una vez por semestre.	El docente señala que no existen mecanismo de monitoreo de acción pedagógica. Además, menciona que solo de manera cuantitativa se puede monitorear el aprendizaje de los alumnos con la cantidad de aprobados o reprobados.	El docente señala que no existe este nivel de supervisión de la utilización de material didáctico, solo se revisa el registro anecdótico de estos. Además, menciona que al no haber supervisión de recursos no se puede monitorear si estos son pertinentes o no.
Docente 8	El docente señala que como estrategia observa una construcción de pauta de observación de aula. También considera que el monitoreo no es ni pertinente ni oportuno, ya que se realiza en las últimas semanas de	El docente señala que no existe monitoreo, puesto que solo observar una clase no demuestra que un profesor utilice diferentes estrategias metodológicas. Además, menciona que a partir de este año se realiza monitoreo de los	El docente señala que no existe ninguna acción específica para monitorear la interacción pedagógica y comprar si esta es efectiva. Además, menciona que comprueban los	El docente señala que no se supervisa. Además, menciona que no verifica que los recursos didácticos sean pertinentes para que todos los alumnos

	cada termino de semestre.	objetivos por parte de UTP puesto que fueron solicitados los objetivos anuales que se verifican al termino de cada semestre	aprendizajes por medio del registro de observaciones o notas.	aprendan.
--	---------------------------	---	---	-----------

	B1	B2	B3
	9 Y 10	11 Y 12	13, 14 Y 15
Docente 1	El docente señala que solo se monitorea el uso de evaluaciones escritas. Además, que las evaluaciones no son supervisadas según las capacidades solo en contenido	El docente señala que no se verifica el uso de diferentes formas en una evaluación, solo se limita a algunas asignaturas. Además, menciona que como orientación solo se mencionó en un taller.	El docente manifiesta que solo se supervisan evaluaciones escritas. Además, menciona que no existe una orientación sobre que instrumento utilizar. También señala que no hay monitoreo de evaluaciones diferenciadas.
Docente 2	El docente señala que se esta monitoreando las evaluaciones escritas y otras. Además, señala que se supervisa que las evaluaciones estén orientadas según capacidades y habilidades de alumnos y estén en relación a	El docente señala que, si se verifica, ya que al enviar la evaluación a UTP se cumple. Se orienta el mediante talleres y actividades en los consejos de profesores.	El docente señala que, si hay supervisión, pero solo que estén acorde a los objetivos. También señala que se orienta de qué tipo de valuación se utiliza y menciona que solo hay monitoreo del pie para las evaluaciones diferenciadas.

	los objetivos y contenidos.		
Docente 3	El docente señala que un monitoreo en si no se aplica solo se han mencionado diferentes tipos, pero queda a criterio de cada profesor. Además, menciona que la supervisión está más enfocada a los contenidos y objetivos que en las capacidades y habilidades.	El docente señala que si se verifica y que se reciben recomendaciones. Además, menciona que se orienta del todo	El docente señala que si hay supervisión de los de instrumentos. Además, señala que no observa una orientación sobre el tiempo de instrumento a utilizar y finalmente menciona que el equipo directivo no tiene mayor control sobre las evaluaciones diferenciadas.
Docente 4	El docente señala que no existe un monitoreo de uso de evaluaciones solo queda a criterio de cada profesor. Además, menciona que solo se UTP solo revisan algunas y que se basan en contenidos.	El docente señala que si ya que todas las pruebas son supervisadas por UTP. Además, menciona que se orientó a través de un taller.	El docente señala que no hay monitoreo sobre que instrumentos se utilizan. Además, menciona que UTP orienta a través de talleres que instrumentos se utilizan. También agrega que no hay monitoreo de las evaluaciones diferencias, solo se encarga el PIE.
Docente 5	El docente menciona que solo se revisan pruebas escritas con su posterior retroalimentación. Además, menciona que	El docente señala que si se verifica y se aconseja en el caso de haber carencias. Además, menciona que no hay instancias	El docente señala que solo se supervisan los instrumentos de lenguaje y matemáticas, además menciona que UTP da las libertades

	solo se monitorea que estén en capacidades y habilidades y las pruebas de nivel solo en casos de tener falencias.	para la orientación.	para elegir el instrumento a utilizar. También, que no existe un monitoreo de la evaluación diferenciada, solo el PIE lo ve.
Docente 6	El docente señala que se sugiere la utilización de diferentes tipos de instrumentos y técnicas de evaluación. Además, menciona que posterior a la entrega del instrumento la retroalimentación no es efectiva, pues no lo hace un especialista en curriculum que pueda orientar.	El docente señala que, si se verifica, pero solo los casos que entregan sus evaluaciones. Además, menciona que se orienta a través de capacitaciones o algún trabajo técnico pedagógico	El docente señala que rara vez se supervisan los instrumentos a utilizar. Además, que no existen orientaciones sobre que instrumento se utiliza. Finalmente menciona que no hay monitoreo de evaluación diferenciada, al menos no de forma pública, solo se recibe ayuda de los educadores diferenciales.
Docente 7	El docente menciona que si se monitorea el uso de diferentes instrumentos ya que deben pasar por UTP antes de ser multicopiadas. Además, agrega que una vez documento entregado él se hace una retroalimentación con el docente documento,	El docente señala que si se verifican las pruebas antes de aplicarlas ya que estas son enviadas a UTP. Además, menciona que se orienta con una revisión previa del instrumento y una posterior retroalimentación	El docente señala que si existe monitoreo de los instrumentos, ya que pasan por UTP para su revisión. Además, menciona que se orienta sobre los instrumentos a utilizar mediante talleres o en reuniones técnicas donde se abordan las diferentes formas de evaluar. También agrega que es el Programa de integración

			el encargado de monitorear la ev diferenciada.
Docente 8	el docente señala que UTP lo esta monitoreando. Además, agrega que se orienta que es pertinente de una evaluación y que no.	El docente señala que si se verifican ya que las evaluaciones son enviadas a UTP	El docente manifiesta que si se supervisan los instrumentos a UTP para posterior retroalimentación. Además, señala que la forma de orientar es a través de utp con la retroalimentación. También agrega que el equipo directivo esta al tanto de evaluaciones diferenciadas, pero no se monitorea.

	C1	C2	C3
	16 Y 17	18, 19 Y 20	21 Y 22
Docente 1	El docente señala que no existe monitoreo si existen climas respetuosos con los alumnos. Además, no se observa monitoreo que se le proporcionen oportunidades de participación a todos los alumnos	El docente señala que si no se creen en los alumnos no habría mejoras. Además, señala que es importante que se motiven las altas expectativas para poder mejorar. También menciona que no existe un monitoreo efectivo	El docente señala que el monitoreo solo se realizan visitas al aula. Además, que las orientaciones solo se realizan después de la retroalimentación post clase observada.

		sobre los desafíos planteados en las clases, solo se ve en las visitas al aula, la cual no es sistemática.	
Docente 2	El docente señala que si hay monitoreo de clima respetuoso mediante las jornadas de convivencia escolar. Además, señala que monitorea las oportunidades a los alumnos mediante encuestas.	El docente señala que, si cree que se tienen altas expectativas de los alumnos, ya que se le da oportunidades de participación a todos. Además, señala que es importante que se motive a mantener altas expectativas porque se obtendrán mejores resultados. También menciona que se monitorea a través de las supervisiones de clases	El docente señala que solo se observa el monitoreo en las supervisiones de clases. Además, menciona que faltan más acciones directas a la hora de orientar.
Docente 3	El docente señala que no existe monitoreo en el clima de relaciones interpersonales. Además, menciona que no existe monitoreo de que se proporcionen las oportunidades a los alumnos.	El docente señala que existen las altas expectativas. Además, menciona que es importante tenerlas ya que si los estudiantes están motivados se traduciría en un aprendizaje significativo. También menciona que no se monitorea de forma constante, solo en la supervisión de clase.	El docente menciona que el monitoreo solo se observa en las supervisiones de clases. Además, menciona que no se orienta sobre las estrategias.

Docente 4	El docente señala que no existe monitoreo.	El docente menciona no tener información al respecto. Además de mencionar que es importante que el equipo tenga altas expectativas porque así los alumnos tienen más seguridad y se respaldan. También menciona que no existe un monitoreo de desafíos, ya que solo se da cuando se va al aula.	El docente señala que el equipo directivo no da estrategias para mantener el ambiente. Además, menciona que no se orienta sobre las estrategias, salvo en la retroalimentación de las observaciones de clases.
Docente 5	El docente señala que solo es observable con las visitas al aula tanto para el clima de las relaciones como la participación de los alumnos.	El docente menciona que lo tiene clara la información pero que los directivos tienen que tener altas expectativas. Además, menciona que es de vital importancia tener altas expectativas en los alumnos. También menciona que no existe un monitoreo, solo es observable cuando se visita al aula.	El docente menciona que no existe seguimiento, solo cuando se va al aula. Además, menciona que no se orienta sobre la existencia de estrategias.
Docente 6	El docente señala que se monitorea a través de las jornadas realizadas por el Mineduc y mediante encuestas.	El docente señala que, si existen altas expectativas, pero que no las visualizan acciones concretas que lo evidencien. Además,	El docente menciona que solo exige un ambiente propicio, pero no el monitoreo de su cumplimiento.

		<p>menciona que es importante que se tengan altas expectativas para mejorar resultados. Finalmente menciona que no se observa el monitoreo de desafíos.</p>	<p>Además, no se observa las orientaciones.</p>
Docente 7	<p>El docente señala que si se monitorea mediante talleres de reflexión.</p>	<p>El docente menciona que siempre hay altas expectativas de los alumnos, ofreciendo instancias de compartir y los homenajes que se hacen cuando obtienen buenos resultados. Además, menciona que es importante para lograr aprendizajes de calidad que los estudiantes se sientan comprometidos. Finalmente menciona que no hay un mecanismo de monitoreo que asegure un seguimiento.</p>	<p>El docente señala que si existe el monitoreo a través del reglamento de convivencia. Además, menciona que si existen orientaciones a través de talleres y capacitaciones.</p>
Docente 8	<p>El docente señala que, si se monitorea, pero solo con observaciones. Además, menciona que se monitorea la participación en las diferentes actividades</p>	<p>El docente señala que, si existen altas expectativas, pero falta demostrarlo aún más. Además, menciona que es importante tener altas expectativas ya que de esta manera se</p>	<p>El docente menciona que si se monitorea, pero solo cuando se observan clases. Además, menciona que el equipo directivo no</p>

	que los alumnos realizan.	demuestra cómo se puede motivar a los alumnos. Finalmente señala que solo existe un monitoreo en las observaciones al aula.	orienta sobre el uso de estrategias de un ambiente organizado, solo se entregan rutinas, pero no como realizarlas
--	---------------------------	---	---

Anexo 6: Tabla 2: inferencias interpretativas por cada Sub-Categoría para cada Directivo entrevistado

	A1	A2	A3	A4
	1 y 2	3 y 4	5 y 6	7 y 8
Directivo 1	El directivo señala que se monitorean a través de las revisiones de coberturas, programas de estudios y retroalimentación de instrumentos. Además, señala que existen falencias en las revisiones de planificaciones anuales, lo cual no permite un monitoreo a diario.	El directivo señala que es necesario monitorear las estrategias metodológicas, ya que son las que generan los aprendizajes en los alumnos. Además, menciona que, si se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos, se hace a través del seguimiento de la cobertura curricular.	El directivo señala que no es efectivo el monitoreo del trabajo de aula ya que las instancias son pocas y este trabajo debe ser más sistemático. Además, señala que comprueban que los alumnos aprenden solo con las evaluaciones externas y evaluaciones progresivas.	El directivo señala que se supervisan los usos de recursos didácticos con la pauta de acompañamiento al aula basado en el marco de la buena enseñanza. Además, señala que se utilizan, pero escasamente solo cuando se va al aula o con la bitácora de usos de material del CRA.
Directivo 2	El directivo señala que se monitorean a través de las revisiones de coberturas, supervisiones de aula etc. Además, menciona que	El directivo señala que es necesario monitorear las diferentes estrategias metodológicas, porque así se puede verificar	El directivo señala que no es efectivo el monitoreo ya que faltan más instancias para realizar esta labor. Además, menciona que se	El directivo señala que se supervisa con la pauta de acompañamiento al aula y además UTP verifica las panificaciones docentes.

	<p>existen falencias, ya que poco tiempo para supervisar a todos los docentes, si menciona que se está monitoreando la triangulación.</p>	<p>que todos los alumnos aprendan dentro del aula. Además, menciona que se deben monitorear el cumplimiento de los objetivos para verificar si se cumple con los planes y programas.</p>	<p>verifica que los alumnos aprenden con los resultados del SIMCE y revisando las notas en los libros de clases</p>	<p>Además, mencionan que verifica el uso de recursos didácticos escasamente con la observación de aula y la planificación docente. Por lo general una labor realizada por UTP.</p>
--	---	--	---	--

	B1	B2	B3
	9 Y 10	11 Y 12	13, 14 Y 15
Directivo 1	<p>El directivo señala que este año por primera vez se está monitoreando que se consideren diferentes instrumentos evaluativos. Además, menciona que se supervisan que las evaluaciones estén orientadas según la capacidad e los alumnos. Se revisa el instrumento y que este sea congruente y si coinciden con los objetivos planteados, el puntaje etc....</p>	<p>El directivo señala que, si se monitorea, que estas sean congruentes en todas las asignaturas, pero el foco está en las tres principales matemáticas, lenguaje y ciencias. Además, menciona que se orienta a través de comentarios en la</p>	<p>El directivo señala que aún no se implementan las supervisiones de instrumentos que tengas pauta de corrección, pero si se revisan que los puntajes sean coherentes. Además, señala que se orienta sobre los instrumentos a través de</p>

		<p>misma evaluación y la retroalimentación correspondiente.</p>	<p>comentarios o retroalimentación post supervisión de clases. Finamente menciona que no se monitorea que se aplique evaluación diferenciada que solo está encargada la coordinadora del PIE, por falta de tiempo solo se piden los informes.</p>
<p>Directivo 2</p>	<p>El directivo señala que se está realizando por primera vez que es UTP la encargada de monitorear las evaluaciones en la mayoría de las asignaturas. Además, menciona que se monitorea que las evaluaciones sean congruentes.</p>	<p>El directivo señala que, si se monitorea, se trata de supervisar todas las asignaturas. Además, señala que UTP al recibir da una retroalimentación sobre las evaluaciones.</p>	<p>El directivo señala que aún no se implementa la evaluación con pauta de corrección. Además, señala que se orienta a los docentes a través de comentarios y retroalimentación. Además señala que no se monitorea si se aplican evaluaciones</p>

			diferenciadas o ajustes curriculares, ya que solo está encargada la coordinadora del PIE, y la educadora que acompaña al docente al aula.
--	--	--	---

	C1	C2	C3
	16 Y 17	18 y 19	20 y 21
Directivo 1	El directivo señala que se monitorea el clima de relaciones con las encuestas de satisfacción dirigidas a cada miembro de la comunidad. Además, menciona que solo se observan las oportunidades de participación en las visitas al aula.	El directivo señala que es importante tener altas expectativas, ya que es lo principal se trata de proyectar a los alumnos que se confía en ellos. Además, menciona que se monitorea que se planteen desafíos a los estudiantes solo en las visitas al aula y cuando se hacen llegar las evaluaciones.	El directivo señala que se monitorea que exista un ambiente propicio para la enseñanza con las observaciones de clases siguiendo la pauta de observación y con conversaciones con el profesor. Además, menciona que se orientan a los docentes a través de las retroalimentaciones, se realizan talleres y jornadas de capacitaciones.
Directivo 2	El directivo señala que se monitorea el	El directivo señala que mantener altas	El directivo señala que se monitorean con

	<p>clima a través de encuestas a los padres y apoderados además de los alumnos. Además, solo se observan las oportunidades de participación con la pauta de acompañamiento al aula.</p>	<p>expectativas es lo principal, ya que si como equipo directivo no hay altas expectativas no podrían mejorar. Además, menciona que los desafíos a los estudiantes solo se observan en las visitas al aula y cuando un docente hace llegar una evaluación a UTP.</p>	<p>pautas de observación de clases y con conversaciones con el profesor. Además señala que se orientan a los docentes sobre que estrategias utilizar con talleres, jornadas de capacitación y con conversaciones con el docente sobre sus prácticas docentes.</p>
--	---	--	---