



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

PRÁCTICAS DIRECTIVAS REFERIDAS A LAS ACCIONES DE
SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN Y
ACOMPañAMIENTO PARA LOS DOCENTES DE AULA EN FUNCIÓN
DEL MEJORAMIENTO DEL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

AUTORA: OCAMPO PARRA, DANIELA STEPHANIE

Profesora Guía: Dra. Castro Rubilar, Juana

CHILLÁN 2018

ÍNDICE

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
	Introducción	7
1.1	Definición del ámbito temático	8
1.2	Planteamiento del problema de investigación	9
1.3	Justificación del problema como objeto de estudio	11
1.4	Pregunta de investigación	12
1.5	Premisas	13
1.6	Objetivos de la investigación	
1.6.1	Objetivo General	14
1.6.2	Objetivos Específicos	14
1.7	Categorías y Sub categorías	15
2.	MARCO TEÓRICO	18
2.1	Introducción al Marco Teórico	19
2.2	Desarrollo del Marco Teórico	19
2.2.1	Ley General de Educación (20.370)	21
2.2.2	Aseguramiento de la calidad de la educación (20.529)	24

2.2.3	Ley 20.501 Calidad y Equidad de la educación	27
2.2.4	Estándares Indicativos de Desempeño	28
2.2.5	Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar	30
2.2.5.1	Liderazgo	32
2.2.6	Acompañamiento y Evaluación Docente	33
2.2.7	Ley 20.961 Sobre Evaluación Docente	36
2.3	Conclusiones del Marco Teórico	38
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1	Fundamentación del tipo de investigación	41
3.2	Explicitación y características de la unidad de estudio	41
3.3	Explicitación de los sujetos de estudio	42
3.4	Instrumentos y/o técnicas utilizadas para la recopilación de la información	42
4.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.1	Introducción	46
4.2	Construcción de síntesis interpretativas	47
4.3	Triangulación de datos y síntesis de resultados	50
5.	INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	53
5.1	Discusión teórica de los resultados	54
5.2	Conclusiones	56

5.2.1	Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación	56
5.2.2	Aportes de la investigación	58
5.2.3	Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional	59
6.	PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	61
6.1	Explicitación de la situación problemática	62
6.2	Focalización del problema	62
6.3	Análisis del problema	63
6.4	Fundamentación teórica de la propuesta	63
6.5	Objetivos de la intervención	65
6.5.1	Objetivo General	65
6.5.2	Objetivos específicos	65
6.6	Descripción de la estrategia	66
6.6.1	Plan general de trabajo	68
6.6.2	Carta Gantt	69
6.6.3	Desglose del plan de acción	70
6.7	Planificación curricular de las sesiones	73
6.8	Desarrollo de las sesiones	74
6.9	Plan de evaluación de la propuesta	84

7.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	87
7.1	Metodología	88
7.2	Fuentes de información	89
7.3	Presentación de los resultados de la validación de la propuesta	89
8.	CONCLUSIONES GENERALES	95
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	100
	Tabla N° 1: Respuestas de cada entrevistado por cada pregunta	101
	Tabla N° 2: Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada entrevistado	116
	Tabla N° 3: Inferencias interpretativas por cada categoría para cada entrevistado	127
	Tabla N° 4 A: Inferencias interpretativas para cada categoría considerado cada estamento	135
	Tabla N° 4 B: Inferencias interpretativas para cada categoría considerando todo el estamento	140

CAPÍTULO 1

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE
INVESTIGACIÓN**

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo constituye una función primordial dentro de un establecimiento educacional, puesto que es el equipo directivo en general quienes deben promover y fomentar el trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional. De esta forma son mediadores entre la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

Los estándares Indicativos de Desempeño plantea en una de sus páginas que: “Después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes” (estándares indicativos de desempeño, pág. 43).

Dado lo anterior, el equipo directivo influye de manera directa e indirecta en los aprendizajes de los alumnos a través de las estrategias utilizadas junto a los docentes de aula. Un ejemplo claro de ello es el acompañamiento a los docentes en aula, que si bien es una estrategia creada a nivel macro y que permite evaluar de manera formal y bajo diferentes instrumentos a docentes que se desempeñan en establecimientos de dependencia municipal, también es implementado en aquellos de dependencia particular y particular subvencionado, sin embargo, en este último y en base a la investigación se deduce que los directivos forman parte más estrecha de dichas evaluaciones y realizan seguimiento a las estrategias y acciones realizadas en aula en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El presente documento tiene como finalidad expresar de manera clara y explícita cada una de las fases investigativas del área gestión y liderazgo del establecimiento objeto de estudio.

Se ha desarrollado en primera instancia una investigación con posterior análisis para lograr la elaboración de una propuesta que permita mejorar la gestión directiva en relación al acompañamiento docente a las docentes en aula.

1.1. DEFINICIÓN DEL ÁMBITO TEMÁTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) plantea la revisión del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas se refieren principalmente a una serie de disciplinas a seguir por parte de directivos de un establecimiento educacional, lo que lo convierte en una guía práctica y de apoyo para el desempeño profesional. Una de sus dimensiones <<liderar los procesos de enseñanza aprendizaje>> alude al acompañamiento docente por parte de directivos enmarcándose principalmente en la evaluación y seguimiento de todo el proceso de enseñanza aprendizaje incluyendo a estudiantes y docentes.

Es por ello que tanto docentes como directivos de un establecimiento educacional buscan reorganizar de manera conjunta el trabajo pedagógico, esperando alcanzar mayores y mejores resultados. El rol del líder pedagógico consiste en acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento escolar, además de promover en ellos el compromiso y dedicación para asegurar la calidad de la educación en base a lo estipulado en el curriculum nacional.

Los establecimientos educacionales, independiente de la evaluación docente nacional y formal, puede incorporar dentro de sus proyectos, supervisiones y/o evaluaciones propias y elaboradas bajo los parámetros que considere adecuados y en relación a la realidad de su centro educativo y más aún de acuerdo al perfil de docentes que requiere para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos.

Siguiendo con los lineamientos educacionales, y según lo expuesto anteriormente el ámbito temático de la investigación está enfocado en la supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento, por parte del equipo directivo al docente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

Una práctica fundamental idealmente ejercida por el equipo directivo es el acompañamiento y supervisión al docente en aula, lo que permite una mejor articulación entre lo propuesto y lo que realmente se está llevando a cabo. Dicho acompañamiento se realiza utilizando diferentes herramientas que permitan evidenciar el quehacer pedagógico, lo que deja de manifiesto el rol clave que cumplen los actores pertenecientes al equipo directivo.

El equipo directivo tiene la responsabilidad de guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, entregando y facilitando las herramientas necesarias al docente que le permitan un mejor desempeño en su rol de ejecutor de las propuestas del establecimiento. Además de un medio facilitador debe guiar al docente en la implementación de nuevas estrategias monitoreando de manera constante los logros y falencias a nivel pedagógico y conductual.

En el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera directa con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien indirecta ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

Queda de manifiesto la importancia de la labor ejercida por el equipo directivo en el proceso de enseñanza aprendizaje, liderando la práctica docente y su quehacer

pedagógico, además deja en claro que más allá de la gestión administrativa es necesario ejercer un rol pedagógico transformándose en uno de los principales factores del aprendizaje de los alumnos.

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Son los responsables de instaurar nuevas prácticas, generar cambios, asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, así como también, de la articulación de los mismos entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento.

El acompañamiento docente por parte del equipo directivo fomenta además la participación directa de éstos últimos en todo el proceso de enseñanza de los estudiantes, permite conocer el desenvolvimiento del docente dentro del aula y verificar que lo estipulado en el currículum nacional se está llevando a cabo de la mejor manera.

El establecimiento educacional objeto de estudio, tiene conocimiento de la importancia de la práctica antes mencionada, sin embargo, su implementación se ha transformado en una utopía debido a la alta carga laboral del equipo directivo y de las docentes, lo que provoca impedimentos para llegar a consenso en cuanto a ello.

De acuerdo a fuentes empíricas, actualmente el establecimiento elegido como objeto de estudio estipula dentro de sus lineamientos institucionales la supervisión en aula a docentes por parte del equipo directivo, además del seguimiento en la elaboración de planificaciones, en la cual se debe monitorear las estrategias utilizadas por cada una de las personas que forman parte de la planta docente. Dicha práctica se lleva a cabo, a nivel administrativo, de manera constante, es decir, se supervisa la elaboración en papel de las estrategias, se corrige en caso de errores y se comenta su implementación, sin embargo, resulta difícil la supervisión y acompañamiento en aula debido a la carga laboral tanto de los docentes como del equipo directivo, reflejando una falencia en cuanto a organización. Cabe destacar que la práctica de acompañamiento en aula se ha

realizado de manera esporádica pero sin una posterior retroalimentación de la misma, no dejando claridad respecto del verdadero rol que cumple el equipo directivo en los aprendizajes entregados a los alumnos.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente la investigación está enfocada en evidenciar las características que tienen las prácticas directivas en cuanto a acompañamiento, evaluación y retroalimentación de trabajo docente.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA COMO OBJETO DE ESTUDIO

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio, y con ello surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no solo en el ámbito administrativo, sino, por sobre todo en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes.

El profesor peruano Linarez Valles (1989) en su proyecto “una estrategia regional de acompañamiento a las escuelas rurales”, concibe el acompañamiento pedagógico como una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa.

El acompañamiento al docente por parte del equipo directivo facilita la implementación de estrategias en el aula logrando mayores y mejores resultados a nivel pedagógico de los alumnos, permitiendo además el involucramiento del mismo en el proceso de enseñanza aprendizaje, cumpliendo de esa forma con los lineamientos del establecimiento. El conocimiento por parte del equipo directivo además de la implementación de estrategias de manera conjunta con el docente favorece la adquisición de contenidos por parte de los alumnos.

Para la presente investigación fue necesario enfocarse explícitamente en la gestión pedagógica ejercida por el equipo directivo y las nuevas estrategias incorporadas para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

La evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004).

El liderazgo es el segundo factor interno, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos y los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

Es importante identificar las prácticas utilizadas a nivel global para el acompañamiento docente y evidenciar de esta forma las falencias y carencias que poseen las estrategias implementadas. Luego verificar si aquellas que están siendo utilizadas en el establecimiento en estudio son las adecuadas en relación con la realidad de los alumnos.

La importancia de la investigación radica en caracterizar las prácticas que utiliza el equipo directivo para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, además de los mecanismos utilizados para la creación de estrategias de acuerdo al currículum nacional. Por otro lado, la investigación permitirá revelar los motivos específicos por los cuales no se realiza de manera completa lo estipulado en los lineamientos institucionales como lo es la supervisión y acompañamiento del líder directivo al docente en el aula.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características de las prácticas directivas en lo referido a las acciones de supervisión, evaluación, retroalimentación y acompañamiento para los docentes de aula en función del mejoramiento de los aprendizajes del alumno?

1.5. PREMISA

La premisa que orienta esta investigación es el equipo directivo, que está enfocado en la gestión organizacional de los establecimientos educacionales y genera condiciones para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales de quienes componen el cuerpo docente del establecimiento objeto de estudio.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en su dimensión de práctica liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, plantea explícitamente que el equipo directivo evalúa 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 (MBDLE, 2015).

1.6. OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Caracterizar las prácticas directivas en relación con las acciones de supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento para los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las prácticas directivas en lo referido a supervisión de los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.
- Analizar las prácticas directivas en lo referido a evaluación del trabajo de los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.
- Interpretar las prácticas directivas en lo referido a la retroalimentación y acompañamiento del trabajo para los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.

1.7. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Se delimitaron 3 categorías apriorísticas para la construcción de los instrumentos utilizados en la investigación, las cuales son necesarias dar a conocer y definir las de manera conceptual, facilitando así la comprensión del estudio.

Categoría A: Supervisión de aula

Definición conceptual: Se refiere a las acciones que desarrollan el director y equipo directivo para supervisar el trabajo pedagógico de aula desarrollado por los docentes (Cisternas, 2017).

Esta categoría se desglosa en las siguientes sub-categorías:

Sub-categoría A.1: Concreción de la planificación curricular y didáctica

Definición conceptual: Se refiere a las acciones realizadas por el director y el equipo directivo a la relación a lo que está planificado y lo que realmente se está llevando a cabo en la práctica. (Cisterna, 2017).

Sub-categoría A.2: Estrategias didácticas (metodología de enseñanza)

Definición conceptual: Se refiere a los procedimientos implementados por el director y equipo directivo con la finalidad de mejorar el desempeño de la acción pedagógica por parte de las docentes. (Cisterna, 2017).

Sub-categoría A.3: Recursos didácticos

Definición conceptual: Da cuenta de las formas en que los directivos aseguran la utilización efectiva de la variedad de recursos didácticos disponibles, con la finalidad de facilitar el proceso de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes. (Cisterna, 2017).

Sub-categoría A.4: Interacción pedagógica

Definición conceptual: Se refiere al acompañamiento y monitoreo del equipo directivo para evaluar la calidad de las explicaciones entregadas por lo docentes en el aula y la manera en que éstas favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. (Cisterna, 2017).

Categoría B: Evaluación del trabajo docente

Definición conceptual: Se refiere a la acción desarrollada por el director y equipo directivo para otorgar o generar un juicio evaluativo sobre el trabajo docente a partir de las actividades de supervisión de aula. (Cisterna, 2017).

Sub-categoría B.1: Criterios de evaluación docente

Definición conceptual: Se refiere a las consideraciones de tipo pedagógicas que el director/a y el equipo directivo tomaron en cuenta para diseñar y aplicar el instrumento recopilador de información sobre el trabajo docente de aula (Cisterna, 2017).

Sub-categoría B.2: Instrumentos y procedimientos de Evaluación

Definición conceptual: Se refiere a las características del instrumento aplicado para supervisar en aspectos referidos a escala de apreciación y definición de puntajes y rangos evaluativos (Cisterna, 2017).

Categoría C: Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente

Definición conceptual: Se refiere a las acciones desarrolladas por el director y el equipo directivo para retroalimentar a las docentes a partir de la información generada en la supervisión y evaluación, con la finalidad de contribuir a la ejecución de la praxis pedagógica y con ello propiciar el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes (Cisterna, 2017).

Sub-categoría C.1: Retroalimentación del director y equipo directivo a los docentes

Definición conceptual: Se refiere a la forma como el equipo directivo utiliza la evaluación docente realizada a los profesores, con la finalidad de que éstas sean conscientes sobre las características y la calidad de su trabajo (Cisterna, 2017).

Sub-categoría C.2: Acompañamiento del director y equipo directivo a los docentes

Definición conceptual: Se refiere a las acciones que realizan el director y el equipo directivo para acompañar activamente a las docentes con la finalidad de que mejoren su práctica pedagógica y con ello el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes (Cisterna, 2017).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO

Con el correr de los años y debido a las diferentes reformas educacionales, en nuestro país se han provocado cambios importantes y trascendentales en lo que a esto se relaciona, cambiando además el pensamiento colectivo de las personas, incorporando nuevas estrategias y recursos, se ha buscado mejorar la calidad de la educación en nuestro país con la finalidad también de fomentar el desempeño docente y el desempeño de nuestros estudiantes.

A continuación, se dará a conocer las generalidades respecto a la evaluación docente, tomando en cuenta sus inicios, objetivo y resultados de su aplicación, es decir, cómo esta ha influido en el desempeño docente y en la calidad misma de la educación.

Nos enmarcaremos en la ley 20.529 (aseguramiento de la calidad de la educación) y los estándares indicativos de desempeño y como este instrumento influyen en la evaluación docente.

Utilizaremos también otro instrumento como lo es el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), el cual instruye a directores en cuanto a su desempeño y estrategias para lograr una mejoría en cuanto a la calidad de la educación.

Tomando en cuenta que son los directivos quienes lideran los procesos de enseñanza aprendizaje, es que se pretende incorporar nuevas estrategias y nuevas prácticas que permitan a los docentes mejorar en su quehacer pedagógico, logrando más y mejores aprendizajes en los alumnos.

2.2. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

La calidad de la educación está directamente relacionada con el desempeño docente en aula, razón por la cual, profesores de nuestro país son evaluados de manera formal a través de cuatro instrumentos que recogen información directa de su práctica como lo son el portafolio, una autoevaluación de su desempeño personal, la opinión de

sus pares y la de sus superiores jerárquico (director y jefe de UTP), dicha evaluación está a cargo del ministerios de educación a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones pedagógicas (CPEIP).

La evaluación de desempeño profesional docente, según lo expone el CPEIP consiste en una evaluación obligatoria para todos los docentes que cumplen funciones en establecimientos educacionales en el país, con la finalidad de fortalecer la profesión docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior y según la ley 20.903 (Sistema de Desarrollo Profesional Docente), es necesario mencionar que dicha obligatoriedad en la actualidad se impone solamente a los establecimientos educacionales que forman parte del sector municipal, mientras que aquellos con dependencia particular o particular subvencionado es opcional, sin embargo, sostenedores de dichas dependencias a partir del presente año pueden solicitar la incorporación al sistema de evaluación, de esta forma sus profesionales de la educación pueden participar en los procesos evaluativos.

De acuerdo a la misma institución, entre los años 2003 y 2015 se han realizado más de 150.000 evaluaciones correspondientes a Enseñanza Básica, Educación Media, Educación Parvularia, Educación Especial y Educación de Adultos.

Según la ley sobre Evaluación Docente (19.961, 2004) los docentes son evaluados cada cuatro años con la finalidad verificar los procesos y desempeño de cada uno de ellos, de acuerdo a sus resultados, estos son encasillados en: destacado, competente, básico o insatisfactorio. Sin embargo, de acuerdo a los reglamentos nacionales en relación a las evaluaciones y en su artículo 1º de la ley estipula:

“Los profesionales de la educación que resulten evaluados con desempeño insatisfactorio, deberán someterse a una nueva evaluación al año siguiente conforme a los planes de superación profesional que determine el reglamento. Si en la segunda evaluación el resultado es nuevamente insatisfactorio, el

docente dejará la responsabilidad de curso para trabajar durante el año en su plan de superación profesional” (Ley 19.961, 2004, p.1).

La evaluación docente busca fomentar en los profesionales la dedicación y valoración a su desempeño, incentivando la práctica docente y entregando mas y mejores herramientas y estrategias para una educación de calidad hacia los estudiantes de nuestro país (Ocampo, 2018).

2.2.1 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (20.370)

La Ley General de Educación (LGE, 2009) es el marco en el cual se establecen las normativas de la educación en Chile. Regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa y fija los requisitos mínimos que deben ser exigidos en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media, todo esto con el objetivo de lograr un sistema educativo caracterizado por la equidad y la calidad de su servicio (LGE, 2009, art.1)

Lo anterior, hace referencia a los cambios trascendentales que busca fomentar en la enseñanza entregada a los alumnos, tomando en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada uno de los niveles de estudio y la forma en que estos contenidos son entregados a cada uno de los alumnos.

La Promulgación de la LGE ha provocado cambios en el sistema educativo, por ejemplo, la cantidad de años de cada uno de los ciclos de educación. La educación básica comprende de 1° a 6° básico, mientras que la educación media tendrá en vez de cuatro años, seis años. Dichos cambios están por implementarse desde el año 2017.

De acuerdo a lo que publica Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) en cuanto a los programas de enseñanza y curriculum se establecen objetivos generales basados en los valores, principios y materias escolares, fomentando la educación valórica y cognitiva. Por otro lado, se establece la flexibilidad curricular ampliada en la cual los niveles parvularios, básico y medio con jornada escolar completa, deben contar con un 30% de tiempo a libre disposición. Además, se crea un banco de planes y

programas complementarios, que se encontrarán a disposición de cada uno de los centros educativos para que cuenten con más alternativas para lograr enriquecer sus propios planes y programas.

La LGE (20.370, 2009) está basada en la libertad de enseñanza y el derecho a la educación, sin embargo, se enfoca también en otros principios, los cuales refieren diferentes beneficios para cada uno de los alumnos:

- Universalidad y educación permanente: La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.
- Calidad de la educación: Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.
- Equidad: Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.
- Autonomía: El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.
- Diversidad: Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de los educandos.
- Responsabilidad: Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.
- Participación: Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.
- Flexibilidad: El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades y proyectos educativos institucionales.

- **Transparencia:** La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.
- **Integración:** Se propone la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.
- **Sustentabilidad:** Fomento al respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.
- **Interculturalidad:** El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia (LGE, 2009, p. 2)

La Ley General de Educación además de la libertad de enseñanza, se enmarca en una educación de calidad y de libre acceso, independiente del nivel social o económico de los estudiantes y sus familias. Por lo tanto, como docentes nos encontramos en total obligación de crear nuevas estrategias y adherirnos a los nuevos procesos de enseñanza, incorporando principios, valores y entregando el conocimiento de manera transversal a los estudiantes (Ocampo, 2018).

La LGE, conlleva a lo largo del tiempo la creación de nuevas instituciones que pretenden mejorar y favorecer la calidad de la educación en nuestro país. Esto permite controlar la calidad de la educación y generar cambios en relación a los sostenedores y la manera en que se gestionan los recursos entregados a los establecimientos educacionales.

Por otro lado, exige nuevos cambios a los sostenedores en materia de subvención. Con la promulgación de la ley ya no podrán seguir siendo personas naturales, sino que personas jurídicas públicas o privadas, instituciones sin fines de lucro. Por lo tanto, todos aquellos establecimientos que reciben subvención escolar y aportes estatales deberán rendir cuenta pública de su gestión. Además, deberá contar con un proyecto educativo, reglamentos internos y órganos de participación para la comunidad.

2.2.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (20.529)

La educación es un proceso fundamental en la vida de las personas, permite interferir de manera positiva en las relaciones personales, desenvolverse en la sociedad, actuar de manera correcta, entre otras cosas. Por lo tanto, es un elemento fundamental y trascendental para la vida de cada uno de los sujetos participantes de la sociedad, que va avanzando a medida que transcurre el tiempo, adquiriendo diferentes formas y tipos de enseñanza.

De acuerdo a lo antes expuesto en relación al concepto de educación es necesario mencionar que existen diferentes definiciones respecto al mismo, sin embargo, es necesario mencionar lo que expone la LGE:

“La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas” (LGE, art. 2, p.1).

El párrafo anterior hace alusión a la educación en términos generales, sin embargo, existen autores que explicitan de manera más concreta el término de educación de calidad. Según Muñoz (2003):

La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si al hacerlo se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida (Muñoz, 2003, p.14).

En conclusión, a lo anterior, la educación es un concepto que abarca las distintas etapas del crecimiento humano, pasando por procesos dirigidos y empíricos lo que la

vuelve trascendental y fundamental en la vida de todo ser humano, para lograr con efectividad su desenvolvimiento como un ente activo dentro de la sociedad, volviéndose de calidad cuando logra satisfacer las necesidades de aprendizaje, potencia las fortalezas y favoreciendo el desarrollo integral de las personas.

Actualmente podemos corroborar los cambios que han surgido en relación con la educación en Chile, se han creado diversos programas y estrategias que han permitido mejorar la calidad y la equidad de la misma.

El artículo “Guía legal sobre educación” de la BCN”, señala que el estado ha creado un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación que deberá encargarse de mantener los estándares de calidad a través de cuatro instituciones, este sistema tiene como propósito regular el sistema educativo y relacionarlo directamente con el desempeño de los establecimientos educativos. Dichas instituciones son:

Ministerio de Educación: Propone las bases curriculares, programas de estudio y estándares de calidad, y da apoyo a los establecimientos para su cumplimiento.

Consejo Nacional de Educación: Aprueba las bases, planes y programas de calidad concebidos por el ministerio. Lo componen académicos destacados, docentes, representantes de universidades y profesionales de la educación designados por el presidente de la república.

Agencia de Calidad de la Educación: Evalúa e informa sobre la calidad de los establecimientos educacionales.

Superintendencia de Educación: Fiscaliza que los establecimientos educacionales cumplan con las normas educacionales y las cuentas públicas cuando corresponda (BCN, 2012, p.1).

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación busca promover una educación de calidad y equidad que esté al alcance y acceso de todos los estudiantes del país, realizando evaluaciones integrales y focalizando los establecimientos

educacionales de manera frecuente y pertinente, además de entregarles apoyo y orientación.

En relación a lo anterior, el documento oficial del Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, de los años 2016-2019 se entiende por educación de calidad:

“Un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos” (Mineduc, 2016, p, 16).

Desde la perspectiva del enfoque de derechos, este plan entiende la educación como un derecho, lo que involucra que los estudiantes accedan y permanezcan en el sistema escolar, accedan a oportunidades de aprendizaje, a tener un trato digno y justo y a participar activamente del proceso educativo a lo largo de su trayectoria escolar.

Un concepto integral de calidad de la educación debe considerar la forma en que los establecimientos se insertan en la comunidad y como aporta al contexto social incluyendo dimensiones claves como la equidad y la inclusión.

La ley además propone una ordenación de los establecimientos educacionales, lo que tiene como objetivo responsabilizar a los centros educativos de la calidad de la educación impartida a sus estudiantes. De acuerdo a los resultados de desempeño los establecimientos son categorizados en: Alto, medio, medio-bajo e insuficiente.

Cada una de las instituciones que forman parte del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, cumplen funciones similares en relación a la supervisión constante a los establecimientos a fin de controlar, infirmar, coordinar y evaluar las

gestiones realizadas por los directivos y personal del establecimiento, de esta forma, se logra una mayor transparencia en el sentido de hacer valer lo que estipula la ley, llevando a cabo procesos pedagógicos que permitan y que aseguren llevar una buena práctica.

2.2.3 LEY 20.501 CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN

La Ley de Calidad y Equidad de la Educación (Ley 20.501, 2011) busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto y poner especial énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo. Es decir, busca favorecer el rol del director/a junto a todo su equipo directivo, valorando su desempeño y reafirmando su postura frente al cargo en el que se desenvuelve.

La búsqueda de líderes educativos constituye un proceso fundamental e imprescindible para el buen manejo y administración de los establecimientos educacionales. El liderazgo directivo marca tendencias en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos, puesto que son quienes de manera indirecta y a través de los docentes crean nuevas estrategias de enseñanza. La selección de los líderes directivos trae consigo desafíos para un buen desempeño de su cargo: mejorar la calidad y equidad de la educación en Chile, mejorar la gestión educativa de las escuelas de Chile, pasar de la gestión administrativa a la gestión pedagógica y mejorar los aprendizajes de los estudiantes en Chile.

La promulgación de esta ley, ha cambiado la manera por la cual se seleccionan los directivos para asumir cargos en los establecimientos educacionales, con ella se han incorporado concursos públicos en los cuales participa de manera directa la Alta Dirección Pública (ADP).

Siguiendo con la idea de la ley de Calidad y Equidad de la Educación al momento de la selección de los directores, los sostenedores toman en cuenta el perfil profesional que requieren para su establecimiento, es entonces cuando comienza el proceso de preselección de los postulantes, el cual comienza primeramente con una entrevista de realizada por la comisión calificadora que incluye al jefe del Departamento de

Administración Educacional Municipal (DAEM), un integrante de la alta dirección Pública (ADP), un docente destacado en la evaluación docente, luego de ello la comisión presenta a los candidatos al alcalde de la comuna o ciudad en concurso.

Por otra parte, en la selección de los directivos en establecimiento particulares subvencionados, no es necesario ir a concurso público para obtener el cargo, el proceso se reduce a entrevistas con el sostenedor y posterior selección del candidato que más se acerque al perfil requerido por la institución.

De acuerdo a las nuevas políticas educativas y a los grandes cambios existentes en la educación en Chile, la ley 20.501 busca entre otras cosas fortalecer el rol del director, entregarles más autonomía y nuevas atribuciones.

2.2.4 ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

Junto a la ley de aseguramiento de la calidad de la educación se crearon instrumentos que permiten establecer las acciones concretas a realizar por los docentes, directores y sostenedores entre ellos se encuentran los estándares indicativos de desempeño, que son definidos como:

“Un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su mejora continua y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile” (Mineduc, 2014, p.14).

Tal como la ley lo indica, los Estándares Indicativos de Desempeño son una herramienta orientadora, es decir, no son en ninguna circunstancia obligatoria, por lo tanto, en caso de no cumplirse no existirá una sanción. De manera textual el artículo 38 de la LGE establece “En ningún caso el incumplimiento de los Estándares Indicativos de

Desempeño ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones”

Resumiendo, los estándares indicativos de desempeño son una herramienta que orienta el trabajo y el desempeño de los directivos y sostenedores de un establecimiento educacional, por lo tanto, ellos deben revisar los procesos de gestión en cuatro dimensiones: liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos, siempre con el objetivo o finalidad de plantear nuevas estrategias e implementar una mejora continua.

En cuanto a lo que se refiere a la dimensión de liderazgo, ésta se subdivide en: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director, planificación y gestión de resultados y comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional. Todo esto está dirigido a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento y está a cargo del sostenedor y el equipo directivo.

La dimensión Gestión pedagógica establecida en los Estándares Indicativos de Desempeño, está subdividida en: Gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La dimensión formación y convivencia se encuentra subdividida en: Formación, convivencia, participación y vida democrática. Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes de acuerdo al proyecto educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Finalmente, la dimensión de recursos está dividida en las sub dimensiones de: Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos. Ésta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Los estándares indicativos de desempeño cumplen una función fundamental en la gestión administrativa de los establecimientos educacionales, entregando las herramientas necesarias para lograr una buena gestión por parte del equipo directivo y los sostenedores.

2.2.5 MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR

La educación en Chile ha ido cambiando constantemente de paradigmas, dejando a libre elección la opinión del pueblo en relación a la misma. Al hablar de la calidad de la educación nos enfrentamos diariamente a diversas opiniones al respecto, es complejo definir el concepto calidad de la educación ya que las respuestas suelen ser muy subjetivas y generalmente dependen del establecimiento al que se le está haciendo frente.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), es un instrumento orientador para la labor de directores de establecimientos educacionales a nivel nacional. Contempla criterios para la formación de directivos, su selección y contribuye a fijar orientaciones para la evaluación directiva y la formulación de una carrera directiva (Mineduc, 2016).

Como se menciona en el párrafo anterior el MBDLE, es orientador y no prescriptivo, es decir, busca dirigir a los equipos directivos en relación a políticas nacionales referidas a la selección, evaluación y desarrollo profesional, además de desarrollar un liderazgo positiva en sus establecimientos educacionales.

Es necesario destacar además que uno de los objetivos de este documento es consolidar el rol del directivo en vista de las nuevas tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos.

El MBDLE recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo escolar, desarrollados en Chile durante la última década. Estas iniciativas, sumada a la investigación internacional y el reciente esfuerzo por conceptualizar y sistematizar procesos de mejoramiento y el rol de los líderes escolares en Chile, han permitido seleccionar y distinguir conceptos claves que guían este marco (Mineduc, 2015, pág. 7).

El MBDLE permite a los directores junto a su equipo directivo guiar los procesos de enseñanza aprendizaje, ampliar su visión respecto a nuevas prácticas y estrategias que le permitan introducirse de “manera indirecta en los aprendizajes de los alumnos, ya que influyen en los profesores y estos a su vez, en los estudiantes.

Para un buen manejo del MBDLE y su mejor comprensión, éste está dividido en dimensiones de prácticas que favorecen el desenvolvimiento del rol directivo dentro de los establecimientos educacionales: Construyendo e implementando una visión estratégica compartida, Desarrollando las capacidades profesionales, Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar y Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

Según lo descrito anteriormente, el MBDLE propone mejorar los procesos de gestión de los directivos de un establecimiento, entregando más y mejores herramientas que permitan cumplir un rol de líder entre los docentes que forman parte de su equipo.

El MBDLE entrega mejores visiones acerca de lo que pretende formar en los estudiantes generando así estrategias, y poder participar de manera directa e indirecta de los aprendizajes de los alumnos, dando énfasis a sus necesidades y potencialidades, siendo un eje conductor entre lo que se pretende enseñar y lo que realmente es

entregado, y trabajar de manera conjunta con el docente a cargo de cada uno de los niveles del establecimiento.

2.2.5.1 LIDERAZGO

El liderazgo es una actitud presente en las diferentes áreas de la vida cotidiana, se manifiesta en roles tomados por las personas en las distintas áreas de trabajo, a modo personal, se puede definir como aquella facultad que poseen algunos individuos para enfrentarse a un grupo de personas y lograr realizar un trabajo colaborativo con fines en común.

Diferentes autores proponen definiciones de liderazgo educativo, además de sus beneficios e influencias, los cuales son presentados en los párrafos a continuación:

Según la opinión de Muñoz y Marfán (2013) el liderazgo educativo tiene relación con la capacidad estratégica; influir en la comunidad escolar guiando y planteando principios y metas comunes, generándose un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de dichos, principios y metas.

Lo anterior hace referencia a un liderazgo positivo que permita asumir riesgos en relación a un trabajo en equipo y colaborativo.

Existen investigaciones nacionales e internacionales que muestran el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (MBDLE, 2015, p. 8).

El liderazgo no solamente puede ser ejercido por el director de establecimiento, sino que se considera una responsabilidad compartida, sin embargo, muchas veces suele confundirse y es ahí donde surgen los líderes negativos que poco aportan al cambio y aprovechan las circunstancias solo para delegar.

En los establecimientos escolares con trayectorias de mejoramiento positiva en sus resultados, se identifica al liderazgo como un factor diferenciador que permite concretar su capacidad potencial (Leithwood, 2008).

Es de conocimiento que el liderazgo directivo debe influir de una u otra manera en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y según Barber, Whelan y Clark (2010) el 60% del impacto escolar es atribuido a la efectividad de los profesores y del director.

2.2.6 ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DOCENTE

El acompañamiento docente es una estrategia elaborada con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza, verificando las acciones que realiza cada docente en el aula para entregar los contenidos a sus alumnos (Ocampo, comunicación personal, julio, 2018).

Esta estrategia permite a los docentes conocer desde otra perspectiva su trabajo y el desenvolvimiento que posee en el aula, por otra parte, le permite tener un apoyo constante en el favorecimiento de la entrega de los conocimientos y aprendizajes a sus alumnos.

El acompañamiento y evaluación docente como estrategia impone diferentes propósitos que permiten atender de mejor forma a las necesidades tanto de los docentes como de los alumnos, en función de ello es que se define como:

Una estrategia académica que permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes con la finalidad de verificar, retroalimentar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje (Jiménez, 2002).

Los directivos de los establecimientos educacionales son los principales evaluadores del proceso formativo de los alumnos en función de la supervisión y acompañamiento a los docentes al aula, es por ello que a continuación se señala que:

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales (MBDLE, 2015, p. 24).

Por otro lado, los directivos son los encargados de supervisar cada movimiento realizado por los docentes en cuanto a la planificación y desarrollo de sus clases. Generalmente realizan acompañamientos y supervisión al docente en aula para evaluar su desenvolvimiento con los estudiantes, verificar si la planificación curricular se conecta con la planificación didáctica.

El objetivo del acompañamiento docente es tomar decisiones y construir propósitos compartidos sobre las prácticas docentes a mejorar, y así realizar clases efectivas a través del trabajo planificado y colaborativo.

De acuerdo al documento Formas de acompañamiento docente elaborado por Educar Chile, el acompañamiento docente:

Es la acción de trabajo compartido entre el profesor de aula y otro profesional, quien asume el rol de colaborador, 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, entre otros (Educar Chile, p. 1)

Según el mismo documento, la estrategia ya mencionada se diseña a partir de las necesidades que existan en una clase para lograr que los estudiantes aprendan.

Educar Chile en su documento Formas de Acompañamiento Docente establece que la estrategia más común es la observación de la clase, lo que permite realizar un diagnóstico sobre las prácticas docentes y de esa manera destacar las fortalezas y potencialidades y mejorar las debilidades. Sin embargo, existen otras que entregan buenos resultados:

- Observación en clases: Diagnosticar fortalezas, carencias y debilidades en el desarrollo de las clases de acuerdo a propósitos compartidos.

- Diagnóstico de prácticas docentes: Programación curricular, planificación de clases, docencia en aula, evaluación de aprendizajes y de la enseñanza, análisis de prácticas docentes y aspectos pedagógicos observados en clases o fuera de ella, propuestas y acuerdos de mejoramiento compartido, puestas en común, tomar acuerdos en base a los propósitos definidos del acompañamiento.
- Observación del desempeño de los estudiantes en clases: Participación, integración, trabajos colaborativos.
- Reuniones técnicas: Auto perfeccionamiento, reuniones de trabajo, evaluación de prácticas de acompañamiento (Educar Chile, p. 3)

El equipo directivo supervisa de manera no presencial el trabajo ejercido por los docentes mediante la revisión de planificaciones, pautas de evaluación de los estudiantes, pruebas no formales de manera mensual, trimestral o semestral.

De acuerdo a lo explicado en párrafos anteriores y resumiendo cada uno de ellos, se logra deducir que el acompañamiento docente no solo se utiliza para evaluar a los docentes, también permite proponer otras estrategias, como por ejemplo la planificación en conjunto, la retroalimentación de la evaluación realizada, construir nuevos instrumentos de evaluación a los docentes de aula.

En la actualidad los docentes son evaluados de manera formal por pruebas estandarizadas creadas por el ministerio de educación, lo que los ubica en diferentes categorías de acuerdo a su desempeño y resultados de dichas pruebas. Sin embargo, aquellos que no entran aun en la evaluación docente de manera formal han decidido realizar sus propias supervisiones y evaluaciones a los docentes, lo que con el transcurrir del tiempo se ha transformado en una herramienta favorecedora del proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo a la investigación realizada, los directivos encargados del acompañamiento al docente de aula, evalúan bajo instrumentos confeccionados por el mismo establecimiento en base a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, de la

red de contenidos por nivel y del PEI del establecimiento. Luego de ello se realiza una retroalimentación junto a los docentes para detectar las falencias y las áreas que se deben mejorar.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones o supervisiones en sala deben ser utilizados por los directivos para tomar las decisiones pertinentes al interior de los establecimientos. Además de evaluar el desempeño de los docentes, les permite ser un apoyo en la implementación de la enseñanza.

El acompañamiento docente por parte del equipo directivo produce mayores y mejores resultados en el desempeño de los docentes, les entrega mayor confianza para mejorar sus prácticas pedagógicas, de esta forma se logra una escuela con mayores y mejores resultados.

La educación en Chile tiene trabas en cuanto a lo que gestión se refiere, sigue siendo un tema poco materializado, es decir, además de las pruebas estandarizadas hacia los docentes, pocos establecimientos cuentan con un protocolo que les permita realizar evaluaciones internas (Ocampo, comunicación personal, junio, 2018).

Los directivos evaluadores de las prácticas pedagógicas de los docentes, deben tener conocimiento de lo que se está evaluando, deben tener estrategias claras para favorecer, mejorar o complementar el trabajo realizado por el docente en el aula.

2.2.7 LEY 19.961 SOBRE EVALUACIÓN DOCENTE

La educación en Chile es evaluada mediante diferentes instrumentos los cuales permiten acceder a conocer el desempeño de las prácticas docentes a nivel nacional. Es de conocimiento que dichas evaluaciones a los docentes no son del mayor agrado de los mismos, puesto que, como se menciona en párrafos anteriores no validan totalmente su trabajo y no poseen la confiabilidad necesaria como para decidir si sus prácticas son o no las adecuadas y si la utilización de estrategias incide en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

La evaluación estará a cargo de evaluadores pares, es decir, profesores de aula que se desempeñen en el mismo nivel escolar, sector del currículo y modalidad del docente evaluado, aunque en distintos establecimientos educacionales que los docentes evaluados. El reglamento determinará la forma de selección y nombramiento, los requisitos, inhabilidades, incompatibilidades y obligaciones a que estarán sujetos los evaluadores pares en el ejercicio de esa función (Ley 19.961, art. 1)

Como se menciona anteriormente y de acuerdo a diferentes fuentes de información los docentes en general no se encuentran conformes con el sistema de evaluación de sus prácticas pedagógicas y lo que en el pasado era una actividad voluntaria, con las nuevas propuestas y políticas educativas serán de manera obligatoria para los establecimientos adheridos a la ley de inclusión.

Por el momento aquellos docentes que se desempeñan en establecimientos municipales, e independiente de la cantidad de años de ejercicio que posean deben rendir esta evaluación docente.

El CPEIP ha implementado instrumentos dirigidos a la evaluación docente que consisten en: Realización del portafolio docente, Autoevaluación, Entrevista por un Evaluador Par, Informes de Referencia de Terceros.

2.3. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

El proceso de enseñanza aprendizaje tiene estrecha relación con el desempeño de los docentes en el aula, su modalidad de trabajo, desenvolvimiento con los alumnos y estrategias utilizadas para llevar a cabo cada una de las experiencias de aprendizaje. A su vez, el desempeño de los docentes va a depender de la estrecha relación que se produzca con el equipo directivo al momento de las supervisiones y evaluaciones en aula. Eso de manera informal.

Según Daniel Ríos (director departamento de educación USACH, 2011) la evaluación docente en Chile tiene un problema de categorías mal entendidas, por lo cual, los instrumentos de evaluación deben ser analizados y hacer las modificaciones suficientes para garantizar la confiabilidad a los actores educacionales y a la comunidad.

Las nuevas políticas incorporadas en la reforma educacional han cambiado la brecha y el paradigma en cuanto al concepto de calidad de la educación, enfocándose mayormente en entregar una educación de equidad a todos los estudiantes. Por lo tanto, el concepto de calidad de la educación dependerá estrechamente de las estrategias incorporadas al aula y la visión de los docentes frente a lo que se está enseñando.

La Ley General de Educación y el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación han establecido un sistema que permite asegurar el mejoramiento continuo de los aprendizajes de los alumnos, mediante constantes supervisiones a los establecimientos educacionales, que permiten readecuar las metodologías y estrategias de enseñanza por parte de los docentes, además de permitir el perfeccionamiento en las distintas áreas de enseñanza.

En relación a los líderes escolares, éstos se encargan de monitorear la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, toman decisiones basados en evidencia y ajustan las estrategias de

enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna. (MBDLE, 2015, PÁG. 24). Todo esto en función de los estándares indicativos de desempeño.

CAPÍTULO 3

**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA
INVESTIGACIÓN**

3.1. FUNDAMENTACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada es de carácter cualitativa, basado en un paradigma hermenéutico, ya que permite conocer las acciones propiamente tal de una actividad específica indagando en los conocimientos empíricos y teóricos, por otro lado, permite recoger datos para obtener la interpretación y análisis de la información adquirida. Siendo una investigación cualitativa permite estudiar la realidad en su contexto natural y tal como sucede y de acuerdo a lo que expone Watson (1982) incorpora a los participantes y todo lo que ellos configuran: actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, por otro lado, Taylor Bogdan, señala que la investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Por lo anterior la investigación es de tipo descriptiva.

3.2. EXPLICITACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio corresponde a una Escuela Especial de Lenguaje y Jardín Infantil de dependencia particular subvencionado ubicado en la comuna de Bulnes, enfocado a atender necesidades educativas especiales transitorias asociadas a un trastorno específico del lenguaje. Atiende niveles educativos desde medio mayor hasta segundo nivel de transición con una matrícula de 120 alumnos en promedio.

De acuerdo a la información recabada a través del análisis de las anamnesis de los alumnos del establecimiento, las familias participes de la comunidad educativa presentan en su mayoría altos niveles de vulnerabilidad, bajos niveles educacionales, existen familias con grados de pobreza extrema y niveles de alfabetización bajo.

El establecimiento se encuentra en el radio urbano y accesible a toda la comunidad circundante, entrega beneficios como acceso gratuito a furgón escolar, beca de alimentos, beca de uniforme y materiales escolares, no se cancela matrícula ni cuotas mensuales en ningún nivel.

Además de atender a necesidades educativas especiales de carácter transitorias también cuenta con niveles de educación regular lo cual facilita la incorporación de alumnos rechazados en una evaluación fonoaudiológica.

Gracias a lo anterior el establecimiento es uno de los más solicitados en relación a matrícula de la comuna. Cuenta con infraestructura adecuada y acorde a atender las necesidades educativas especiales de los alumnos.

El 100% de los funcionarios del establecimiento corresponde a mujeres las cuales se organizan de la siguiente manera: Directora, Jefe UTP, Fonoaudióloga, siete docentes de aula, seis asistentes de sala, una asistente de aseo, tres choferes furgón escolar, tres asistentes furgón escolar.

Cabe destacar también que el establecimiento se ha adjudicado el bono SNED dos veces consecutivas al 100%.

3.3. EXPLICITACIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO (UNIVERSO Y MUESTRA)

Los sujetos de estudio fueron definidos por estamentos, en este caso se trabajó con el estamento directivo y el estamento docente, consideró ocho informantes del establecimiento educacional: una Directora, una Jefa de UTP, seis Docentes de Educación Diferencial; Para la selección de la muestra se consideró la antigüedad y experiencia que tuvieran los sujetos de estudio en el establecimiento y la cantidad de horas de trabajo. El establecimiento fue seleccionado debido a la experiencia y observación constante de la investigadora.

3.4. INSTRUMENTOS Y/O TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se trabajará con categorías y subcategorías. Al ser una investigación cualitativa y de tipo descriptiva, es necesario utilizar instrumentos que permitan recopilar la información requerida para llevar a cabo

la investigación. Por esto empleó el siguiente instrumento, el cual fue aplicado al equipo directivo y a docentes de aula.

Entrevista: Es un método de investigación cualitativo que se expresa en “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes”. Se trabaja desde una perspectiva operacional, siendo de tipo estructurada, ya que las preguntas están previamente definidas y redactadas. Cisterna (Manual Metodología de la Investigación cualitativa para Educación y Ciencias Sociales, p. 45)

La entrevista consta de 15 preguntas que están en coherencia con cada una de las subcategorías y se explicita a continuación.

Tabla 1

Especificaciones básicas de la entrevista aplicada

Subcategoría	Pregunta	Categoría
A.1: Concreción de la planificación	1-2	A
A.2: Estrategias didácticas de enseñanza	3-4	
A.3: Recursos didácticos	5-6	
A.4: Interacción pedagógica	7-8	
	9	B
B.1: Criterios de evaluación docente		
B.2: Instrumentos y procedimientos de evaluación	10-11	
C.1: Retroalimentación del director y equipo directivo a los docentes	12-13	C
C.2: Acompañamiento del director y equipo directivo a los docentes	14-15	

Nota: Modificada de documento Métodos de Investigación Cualitativa (Francisco Cisterna)

La tabla que se expone a continuación explicita la información referente a los instrumentos utilizados para responder a los objetivos específicos de la investigación, además de los estamentos a los cuales se aplica, de este modo se construyen los modelos explicativos para los

procedimientos de análisis de la información que se expone en los próximos puntos de la investigación.

Tabla 2

Especificaciones utilizadas para operacionalizar la investigación.

Objetivo específico	Categorías	Subcategorías	Instrumentos	Estamento al que se aplica
Describir las prácticas directivas en lo referido a supervisión de los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.	A. Supervisión de aula	A.1 Concreción de la planificación curricular y didáctica A.2 Estrategias didácticas (metodología de enseñanza) A.3 Recursos didácticos A.4 Interacción pedagógica	Entrevista	Directivos y docentes
Analizar las prácticas directivas en lo referido a evaluación del trabajo de los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.	B. Evaluación del trabajo docente	B.1 Criterios de evaluación docente B.2 Instrumentos y procedimientos de calificación	Entrevista	Directivos y docentes
Interpretar las prácticas directivas en lo referido a la retroalimentación y acompañamiento del trabajo para los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.	C. Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente	C.1 Retroalimentación del director y equipo directivo a los docentes C.2 Acompañamiento del director y equipo directivo a los docentes	Entrevista	Directivos y docentes

Nota: Modificada de documento Métodos de Investigación Cualitativa (Francisco Cisterna)

CAPÍTULO 4

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

4.1 INTRODUCCIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación fueron analizados a través de la triangulación desde una perspectiva hermenéutica, esta consiste en “una acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida en una investigación, ya sea mediante la recopilación de información en el trabajo de campo o mediante la revisión bibliográfica, a fin de constituir el corpus representativo de los resultados de la investigación” (Cisterna, 2005).

La información recogida mediante la aplicación del instrumento da cuenta del pensamiento y opinión de los directivos respecto de su propio trabajo y del trabajo realizado por las docentes de aula en el establecimiento que compone la unidad de estudio.

La cantidad de sujetos de estudio es igual a ocho informantes, los cuales se identifican con un número correlativo y corresponde a directivos y docentes de los niveles medio mayor a segundo nivel de transición de una escuela de lenguaje y jardín infantil de la comuna de Bulnes, quienes a través de las respuestas a la entrevista realizada dan a conocer su metodología de trabajo y las prácticas incorporadas para el mejoramiento de los aprendizajes de sus alumnos y aspectos relacionados con el trabajo de acompañamiento, evaluación y supervisión de las docentes en aula por parte del equipo directivo del establecimiento.

A continuación, se presentan los resultados a través de la triangulación, con el fin de que el eje conductor sea las prácticas del equipo directivo en lo referido a las acciones de supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento para las docentes de aula.

4.2. CONSTRUCCIÓN DE SÍNTESIS INTERPRETATIVAS

Las supervisiones en aula realizada a las docentes por parte del equipo directivo, permite a ambos estamentos conocer la modalidad y metodologías de trabajo que favorece de manera directa el aprendizaje de los alumnos. Más allá de supervisar el trabajo de las docentes, los directivos lo consideran un medio de interacción para entregar las herramientas suficientes a las docentes que les permita autoevaluarse y autocriticarse respecto de su desempeño y puedan buscar nuevas estrategias para mejorar aquellas falencias y/o debilidades que se puedan presentar en medio de su práctica pedagógica.

Por otro lado, las estrategias utilizadas por el equipo directivo para el trabajo con la docente se consideran pertinentes al contexto en el que se desenvuelven, ya que al ser un establecimiento bajo en número de integrantes, favorece el trabajo en equipo y fomenta la creación de nuevos objetivos prácticos para el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Las características de las prácticas directivas para evaluar, supervisar, acompañar y retroalimentar el trabajo docente se consideran adecuadas, sin embargo, al no ser del total conocimiento de las docentes interfiere en el pensamiento de ellas sobre dicha evaluación, manifestando que se sienten observadas y pendientes todo el tiempo de su trabajo, manejo de grupo, desenvolvimiento en el aula, mas que de los reales resultados de los alumnos.

Las estrategias utilizadas generalmente son planificadas y dadas a conocer a todo el equipo de trabajo, incorporado talleres semanales, efemérides, actos cívicos, consejos de evaluación y planificación de manera trimestral y reuniones técnicas a los menos dos veces en el mes, con la finalidad de retroalimentar el trabajo realizado y resultados de las supervisiones y acompañamientos a las docentes en el aula.

CONSTRUCCIÓN SÍNTESIS INTERPRETATIVAS POR CATEGORÍAS

ESTAMENTO DIRECTIVO

Categoría A: Supervisión de Aula.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, se puede establecer que el equipo directivo realiza de manera esporádica evaluaciones y acompañamientos a las docentes de aula de manera formal, sin embargo, monitorea de manera constante la implementación de la red de contenidos en las planificaciones de cada uno de los niveles de trabajo. Por otro lado, los acompañamientos realizados no son con la finalidad de evaluar el trabajo realizado en sala, si no con el objetivo de crear estrategias de manera conjunta para favorecer los aprendizajes de los alumnos. Además el trabajo realizado por las docentes se ve reflejado en la triangulación de los cuadernos de los niños, el trabajo administrativo realizado por ellas mes a mes y los resultados de las evaluaciones realizadas a los alumnos de manera trimestral, además de la utilización de los diferentes recursos didácticos presentes en el establecimiento, los cuales son utilizados de manera transversal a los objetivos de cada nivel. De forma diaria algún integrante del equipo directivo establece relaciones con la docente de aula y con los alumnos a fin de conocer las diferentes metodologías de trabajo y los diferentes estilos de aprendizaje de los niños.

Categoría B: Evaluación del trabajo docente

Según lo rescatado de la aplicación de los instrumentos, se logra establecer que lo que el equipo directivo busca evaluar de manera formal en los acompañamientos en aula a las docentes, es que efectivamente se cumpla con lo establecido en la red de contenidos de cada nivel, que exista una concordancia entre lo que se planificó y lo que se está ejecutando y que principalmente se cumpla con los tres momentos de la clase. Conocer las metodologías de enseñanza de la docente, su desenvolvimiento, y la manera en que logra motivar la participación de los alumnos atendiendo a cada uno de los estilos de aprendizaje. Además de la proactividad de las docentes en los momentos

que puedan surgir situaciones que interfieran en el correcto desarrollo de alguna experiencia de aprendizaje.

Categoría C: Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente.

En relación a la retroalimentación de los acompañamientos, éstas se realizan de manera individual con la docente para luego ser compartida con el resto del equipo de trabajo, donde se buscan estrategias de manera conjunta para mejorar y favorecer el trabajo en aula y el aprendizaje efectivo de los alumnos.

ESTAMENTO DOCENTE

Categoría A: Supervisión en Aula

En esta categoría se puede establecer que las docentes son evaluadas de manera constante a través de la observación directa de sus clases y de manera informal. En cada una de estas evaluaciones se verifica la concreción de la planificación curricular con la planificación didáctica y que los contenidos explicitados en la red de contenidos se estén entregando de manera efectiva. El equipo directivo evalúa a las docentes mediante la revisión del trabajo administrativo como los portafolios, documentos de los alumnos, planificaciones mensuales, cronogramas semanales. Por otro lado es posible verificar los aprendizajes de los alumnos mediante las evaluaciones trimestrales, y evaluar a las docentes mediante la revisión de cuadernos de tareas, evaluaciones y planificación. Los acompañamientos promueven la creación de estrategias en conjunto para favorecer los aprendizajes efectivos de los alumnos y la incorporación de los directivos al aula.

Categoría B: Evaluación del trabajo docente

De acuerdo a los resultados obtenidos para esta categoría, las docentes desconocen el instrumento que se utiliza en las evaluaciones y acompañamientos docentes, por lo cual, se muestran desinteresadas en dicho proceso o muchas veces observadas más que acompañadas. Al no conocer la pauta del instrumento evaluativo,

no logran deducir que es lo que los directivos buscan evaluar en ellas.

Categoría C: Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente.

En esta categoría es posible establecer que cada uno de los acompañamientos en aula realizados de manera formal son retroalimentados junto a la persona que llevó a cabo la evaluación. En dicha retroalimentación se busca establecer críticas y autocríticas constructivas y que permitan mejorar el quehacer pedagógico de la docente. Posterior a ello, de manera conjunta con el resto del equipo de trabajo se llevan a cabo diferentes estrategias que permiten mejorar el trabajo en equipo y favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

4.3 TRIANGULACIÓN DE DATOS Y SÍNTESIS DE RESULTADOS

Durante la investigación surgieron diferentes interrogantes referentes al trabajo realizado por cada uno de los estamentos estudiados, entre ellas la necesidad de conocer las metodologías y las características que tienen las prácticas directivas relacionado con la supervisión, evaluación, acompañamiento y retroalimentación de las docentes en aula y cuáles son los criterios que utilizan para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, con la finalidad de siempre favorecer de manera directa los aprendizajes de los alumnos.

Categoría A: Supervisión en aula

Según la información recabada en la investigación los directivos dejan en claro que no se realizan supervisiones, sino acompañamientos en aula a las docentes con la finalidad de tener una opinión más objetiva y crítica respecto de su desenvolvimiento con los alumnos y con los contenidos y aprendizajes que les está entregando, y que estos acompañamientos no se realizan de manera constante debido a la falta de tiempo por la gran carga laboral administrativa que ellos tienen, sin embargo, supervisan el trabajo de las docentes mediante la revisión de documentos relacionados con la práctica pedagógica como lo son cronogramas, planificaciones, pruebas informales y pautas de evaluación de los alumnos. Considerando que dichas estrategias de evaluación y

supervisión son suficientes y claras para conocer el desempeño de cada una de las docentes.

Por otra parte, el equipo docente, difiere totalmente con lo expuesto por el equipo directivo, ya que ellas consideran que diariamente se están realizando supervisiones aunque de manera informal, pero de igual forma se sienten constantemente observadas y criticadas por su trabajo. Y a diferencia también del estamento directivo, las docentes consideran que la entrega de documentos referidos a la práctica pedagógica no es considerada en sus supervisiones.

Categoría B: Evaluación del trabajo docente

En relación a la evaluación docente el equipo directivo deja en claro los aspectos a evaluar en sala, a diferencia de algunas de las docentes quienes aseguran desconocer por completo que es lo que ellos pretenden evaluar, formándose una descoordinación, falta de información y diálogo en lo que a ello respecta.

Categoría C: Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente

Ambos estamentos concuerdan en que la realización formal del acompañamiento y supervisión en aula, no puede ser realizada de forma constante debido a la alta carga laboral por parte de cada uno de ellos, y que esta se realiza de manera anual para posteriormente realizar una retroalimentación y es aquí donde nuevamente ambos estamentos coinciden en que se realizan de manera individual, evaluando punto por punto de manera conjunta, realizando una autoevaluación, recibiendo y entregando críticas para favorecer la creación de estrategias que permitan el mejoramiento de la práctica pedagógica de la docente.

Es necesario destacar las constantes diferencias entre las respuestas del estamento directivo y docente, la realidad de la situación en que se encuentra cada uno de ellos y la forma o perspectiva en que cada una ve las cosas, pese a estar en un mismo contexto.

Las prácticas utilizadas por el equipo directivo se consideran adecuadas, tomando en cuenta únicamente la entrevista realizada. Sin embargo, no son comunicadas al equipo docente, por lo que ellas forman una idea subjetiva de lo que observan, vale decir, el equipo directivo no ha informado a las docentes que se acercan a las salas de clases únicamente para sentirse un poco más partícipes del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y que constantemente están supervisándolas pero mediante la entrega y revisión de documentos, por lo cual las docentes se sienten observadas la mayor parte del tiempo impidiendo un buen desenvolvimiento debido al nerviosismo que les provoca.

Es importante destacar también que gran parte de las docentes entrevistadas forman parte del equipo sólo desde este año 2017 y son ellas quienes se sienten completamente observadas, las demás docentes concuerdan en todo con el equipo directivo.

Una de las docentes entrevistadas manifiesta desinterés frente a las preguntas realizadas, enfatizando en todo momento su descontento frente a las prácticas del equipo directivo, considerando que no utilizan las estrategias suficientes y necesarias para el trabajo en equipo, además considera que el establecimiento no cuenta con los criterios y herramientas propias para realizar una evaluación a las docentes y que utiliza aquellos descritos por el ministerio de educación, aunque tampoco entrega mayores detalles sobre ellos. Es destacable que es la única docente con esta opinión. Las demás docentes pese a su desconocimiento en algunos ámbitos de igual manera destacan el trabajo, las estrategias y las prácticas del equipo directivo.

Principalmente se observa que existen escasos periodos de supervisión y acompañamiento en aula por parte del equipo directivo, lo que tienen como consecuencia la poca retroalimentación del trabajo y quehacer pedagógico realizado por las docentes.

Se observan altos grados de descoordinación frente a lo que se refiere a las supervisiones y acompañamientos, las docentes y equipo directivo manifiestan opiniones variadas y poco congruentes en relación a lo que como investigador se ha podido observar.

CAPÍTULO 5
INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA
INVESTIGACIÓN

5.1. DISCUSIÓN TEÓRICA DE LOS RESULTADOS

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, se retoma la pregunta de investigación, lo cual resulta fundamental para lograr una interpretación objetiva de lo observado.

¿Cuáles son las características de las prácticas directivas en lo referido a las acciones de supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento para los docentes de aula en función del mejoramiento de los aprendizajes del alumno?

Al realizar la investigación y reunir los datos necesarios para una interpretación objetiva de la situación dentro del establecimiento y la forma en la que se lleva a cabo las supervisiones en el aula a las docentes, como se evalúa y retroalimenta su trabajo, se puede deducir que el equipo directivo cuenta con variadas estrategias que permiten a las docentes llevar a cabo su trabajo de la manera más autónoma posible.

Se establece que las características de las prácticas directivas en relación al acompañamiento en aula son de carácter general, es decir, no distingue entre las diferentes modalidades de trabajo de las docentes, por lo que muchas veces desfavorece la labor de la docente evaluada al tener criterios de evaluación poco objetivos. En cuanto a la supervisión en aula se consideran objetivas ya que evalúa principalmente el trabajo administrativo, por ejemplo, planificaciones, cronogramas, pruebas informales a los alumnos, revisión de archivador técnico y entrega oportuna de documentación. Lo relacionado a la evaluación es totalmente transparente y objetiva ya que se presenta a la docente la pauta de observación y de acompañamiento con todos los aspectos a evaluar durante la supervisión, por lo que la docente tiene claridad sobre las cosas en las que debe dar mayor énfasis.

La retroalimentación es aún más objetiva debido a que se realiza de manera conjunta con la docente, explicando cada uno de los puntos evaluados y entregando críticas constructivas en relación a su trabajo, como también las estrategias que podría utilizar para mejorar su desempeño con los alumnos dentro del aula.

Se deduce además que algunas de las docentes no manejan las estrategias utilizadas por el equipo directivo, pero se considera que es por la falta de interés de introducirse un poco más en los temas administrativos del establecimiento, es decir, van a cumplir con su rol de docente de aula y nada más, no se involucran con temas competentes relacionados por ejemplo con el proyecto educativo institucional o conocer más sobre el manejo interno del establecimiento. Mientras que otras docentes constantemente se encuentran solicitando información al equipo directivo de distinta índole.

Las características de las prácticas directivas son en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos y del desempeño de cada una de las docentes, entregándoles autonomía y herramientas que les permita el mejor desenvolvimiento dentro del aula con los alumnos y con el personal del establecimiento en general.

Las retroalimentaciones de los acompañamientos en aula han favorecido la creación de estrategias por parte del equipo directivo con la finalidad de introducirse de manera directa en el aprendizaje de los alumnos y participar de manera activa junto a la docente en el proceso de enseñanza.

5.2. CONCLUSIONES

5.2.1. SÍNTESIS DE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de la investigación se centró en caracterizar las prácticas directivas en lo referido a las acciones de supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento para los docentes de aula en función del mejoramiento del aprendizaje de los alumnos, mediante la utilización de instrumentos que permitieron evaluarlos de manera objetiva.

El rol del directivo, más que enfocarse en aspectos administrativos del establecimiento consiste en estimular el trabajo de las docentes a su cargo mediante diferentes técnicas que les permita desenvolverse de manera independiente dentro del aula, crear sus propias metodologías de trabajo en base a la red de contenidos entregada para cada nivel. Esto de igual manera ha quedado evidenciado, puesto que día a día se concentran más estrategias de integración con el equipo docente, mediante la formulación de los objetivos por nivel, planificación de efemérides, actos cívicos, entre otros.

Los resultados de la investigación dejan en evidencia la descoordinación existente entre los estamentos directivo y docente en cuanto a la constancia de las supervisiones y acompañamientos en aula, ya que las docentes al no conocer las características de lo anteriormente señalado, consideran que el equipo directivo está constantemente revisando su trabajo, mientras éste último considera que las supervisiones se realizan generalmente por medio de revisión de documentos entregados y que el acompañamiento sólo se realiza una vez en el año.

Uno de los aspectos mencionados en el capítulo del marco teórico, señala que la intervención directiva en el aula es fundamental en el desempeño y mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, considerando que deben participar de manera activa y en conjunto con la docente para su favorecimiento. Queda en evidencia la importancia de una buena interacción, ya que permite la creación de nuevas estrategias de acuerdo

a las necesidades de cada uno de los alumnos.

Las principales prácticas realizadas por el equipo directivo son visitas informales al aula, revisión de portafolios al menos 3 veces en el año, revisión de planificaciones de manera mensual, revisión de cronogramas de manera semanal, aplicación de pruebas a los alumnos de forma trimestral, revisión de entrevistas realizadas por las docentes a los apoderados y/o familia, revisión de cuadernos de los alumnos y principalmente el acompañamiento al aula al menos una vez al año para verificar el cumplimiento de la red de contenidos, momentos de la clase, metodologías implementadas que respondan a las necesidades de los alumnos.

Considerando el poco tiempo destinado al acompañamiento docente, es que se destina otro tipo de estrategias de evaluación como lo son la revisión de archivadores técnicos, aplicación de pruebas informales a los alumnos, revisión de evaluaciones y listas de cotejo aplicadas por la docente a los alumnos, lo que permite a los directivos conocer la realidad del proceso de enseñanza aprendizaje y encaminarse de mejor manera hacia el favorecimiento del mismo.

La investigación da a conocer también que pese a todas las estrategias utilizadas por los directivos y a sus prácticas en lo referido a las acciones de supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento, algunas docentes se encuentran poco conformes con lo aplicado y consideran que no son suficientes para un buen manejo del equipo de trabajo.

Como equipo directivo se tiene la responsabilidad, tal como lo indican los estándares indicativos de desempeño, de ser mediadores en el trabajo de las docentes, entregando las herramientas necesarias para un desempeño óptimo de su trabajo y las competencias necesarias para afrontar los desafíos que se pueden presentar.

Se puede concluir entonces que la aplicación de buenas estrategias y prácticas directivas bien definidas será beneficioso para el buen desarrollo del trabajo en equipo, las docentes valorarán más el trabajo de su equipo directivo y viceversa, se realizará de

manera más efectiva las supervisiones y acompañamientos docentes y principalmente favorecerá el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

5.2.2. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los aportes que ha generado la investigación, principalmente son que luego de dar a conocer al equipo directivo entrevistado los resultados de los instrumentos y comparar las respuestas de ellos con las de las docentes, pueden analizar su actuar respecto a las características de las prácticas implementadas en lo referente a la supervisión, evaluación y retroalimentación y acompañamiento a las docentes en aula, especialmente sus opiniones y puntos de vista respecto de las mismas.

La investigación diagnóstica ha permitido conocer las prácticas ejecutadas por el equipo directivo para el manejo del establecimiento en aspectos técnicos y administrativos y evidenciar la importancia de su desempeño y acompañamiento en las diferentes áreas de trabajo, además de las opiniones de las docentes respecto al manejo técnico pedagógico de su establecimiento.

Por otra parte, ha permitido al equipo directivo emplear estrategias que impliquen el favorecimiento del trabajo en equipo y de los aprendizajes de los alumnos, a fin de tener claridad en cuanto a la importancia del involucramiento de ellos en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos. Esto se logró mediante reuniones técnicas, retroalimentaciones en conjunto y creando cargos de coordinación entre profesoras y asistentes de la educación, que permiten una mejor fluidez en función del rol de cada integrante del equipo de trabajo. Por otro lado, se han podido establecer mas ideas que facilitan o complementan el trabajo de las docentes en el aula.

Producto de la investigación, las docentes y el equipo directivo han logrado evidenciar sus falencias en cuanto a organización, como también cuales son las estrategias que funcionan y cuales son las que deben ser mejoradas, tomando en cuenta la realidad de todos los involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Como docente del establecimiento, la investigación ha entregado mayor

conocimiento al equipo docente, respecto a los acompañamientos en aula en lo referido a las estrategias, recursos didácticos y metodologías para la interacción pedagógica, además de conocer los criterios para la evaluación docente, acceder al instrumento de evaluación y la forma en la que fue elaborado y lo que se tomó en cuenta para su confección.

5.2.3. DESAFÍOS QUE SURGEN DESDE LOS RESULTADOS AL CAMPO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCACIONAL

La investigación ha permitido conocer en profundidad las características de las prácticas directivas, además de la importancia del equipo directivo en el funcionamiento y manejo de un establecimiento educacional, pero mas allá, la importancia que tienen en lo que es el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que son los directivos quienes implementan estrategias que permiten la creación mejores metodologías para el trabajo con los alumnos.

El equipo directivo tiene rol de líder en todo el proceso educativo por lo cual es un prospecto a seguir en cuando a comportamiento, ideas y dedicación en el desarrollo de su trabajo.

Uno de los principales desafíos surgidos a partir de los resultados de la investigación, es elaborar una propuesta que entregue una mejoría al establecimiento investigado, con la finalidad de esclarecer aun más el rol del equipo directivo, dando a conocer las características de sus prácticas a las docentes y aumentar el interés de las docentes frente a las supervisiones y acompañamientos en el aula, como también buscar las instancias para realizar de manera mas constante los acompañamientos en aula, los cuales resultan beneficiosos para ambos estamentos y principalmente para los alumnos.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, plantea que el equipo directivo debe liderar los procesos de enseñanza aprendizaje y asegurar la calidad de la implementación curricular de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que

favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje (MBDLE, PÁG. 24).

Por lo anteriormente expuesto, el próximo desafío es plantear nuevas prácticas directivas que incluyan el trabajo docente junto a los directivos, es decir, realizar una clase en conjunto para esclarecer de manera objetiva los niveles de aprendizaje de los alumnos, al ser una escuela pequeña, con pocos niveles distribuidos en diferentes jornadas, es una práctica sencilla de llevar a cabo. De esta manera, junto a las demás buenas prácticas directivas es que se logra construir una interacción pedagógica adecuada con las docentes de aula. Dicho desafío se pretende llevar a cabo a través de capacitaciones referidas a acompañamiento en aula y a la creación de nuevos instrumentos que permitan la objetividad de la evaluación por parte del equipo directivo.

CAPÍTULO 6

Propuesta de Gestión De Liderazgo

“Implementar protocolos que favorezcan la efectividad del acompañamiento a las docentes de aula por parte del equipo directivo”

6.1 EXPLICITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De acuerdo con la información obtenida en la investigación diagnóstica y según lo recabado mediante la observación directa, la problemática se centra en los escasos periodos de acompañamiento en sala a las docentes por parte del equipo directivo. Teniendo como consecuencia la nula retroalimentación de la práctica y el quehacer pedagógico de las docentes.

Según las entrevistas realizadas a los directivos del establecimiento, concuerdan en que los acompañamientos en aula son escasos debido a la alta demanda de trabajo del establecimiento, además informan que el trabajo realizado por las docentes se ve reflejado en la entrega de planificaciones y documentación relacionada y en los resultados de las pruebas trimestrales aplicada a los alumnos de cada nivel. Por otra parte las entrevistas realizadas a las docentes dan cuenta de una realidad distinta a lo expresado por los directivos. Según sus respuestas, se sienten constantemente observadas por parte del equipo directivo, a través de visitas informales a las salas de clases.

Esto devela que las características de los acompañamientos al aula no son del conocimiento de las docentes, por lo tanto la problemática se centra en la falta o inexistencia de protocolos en cuanto a los acompañamientos en sala.

6.2 FOCALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El problema es la falta de coordinación entre directivos y docentes en lo referido a supervisión y acompañamiento en aula, puesto que cada uno de los estamentos mencionados poseen diferentes perspectivas en relación al significado de supervisión y acompañamiento.

6.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El problema central observado durante la evaluación diagnóstica, como ya se ha focalizado, es la falta de coordinación entre directivos y docentes en lo referido a supervisión y acompañamiento en aula, las causas detectadas corresponden al exceso de trabajo dentro del establecimiento, lo que impide la constancia de las supervisiones y el tiempo destinado al trabajo administrativo; a las pocas instancias de sociabilización de los proyectos del establecimiento, lo que se traduce a la falta de estrategias para el trabajo en aula y a las pocas retroalimentaciones; y a la poca sistematización por parte del equipo directivo en supervisiones de aula dejando de manifiesto la falta de congruencia entre calendario de supervisión y práctica además de la falta de actualización de las pautas de evaluación.

Los efectos que trae esta descoordinación contribuyen a la falta de organización entre el estamento docente y directivo por lo que no se tiene total conocimiento de los aspectos que se evalúan mediante la supervisión y acompañamiento y de las características del instrumento evaluativo.

6.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA O DISEÑO DE INTERVENCIÓN

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Pág. 24, párrafo 1) señala que: los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes.

El director junto a todo su equipo directivo se preocupa de liderar los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos en el aula mediante diferentes estrategias de trato directo con las o los docentes de aula, fomentando en ellos un mayor y mejor compromiso en su quehacer educativo.

El objetivo del acompañamiento docente es tomar decisiones y construir propósitos compartidos sobre las prácticas docentes a mejorar, y así realizar clases efectivas a través del trabajo planificado y colaborativo.

Esta estrategia permite a los docentes conocer desde otra perspectiva su trabajo y el desenvolvimiento que posee en el aula, por otra parte le permite tener un apoyo constante en el favorecimiento de la entrega de los conocimientos y aprendizajes a sus alumnos.

El mismo documento asegura que: El trabajo colaborativo es fundamental durante el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos, por lo tanto, se debe realizar a conciencia e implementando criterios objetivos que permitan una articulación al momento de realizarlo, es decir, lo que el directivo evalúa debe ser del conocimiento del docente.

Lo fundamental es que el proceso de supervisión no se vea como una instancia en que los directivos vigilen el trabajo de las docentes, más bien que se observe las necesidades de los alumnos o del grupo curso para que en conjunto se busquen las estrategias necesarias para superar las falencias.

El objetivo del acompañamiento docente es tomar decisiones y construir propósitos compartidos sobre las prácticas docentes a mejorar, y así realizar clases efectivas a través del trabajo planificado y colaborativo.

Una buena gestión acompañada de un liderazgo efectivo asegura la calidad en los aprendizajes de los alumnos, por lo tanto, una buena articulación entre estrategias directivas y docentes aumenta aún más la calidad. Los directivos deben tener en cuenta que es lo que desean supervisar en los docentes, que aspectos se necesitan mejorar y cuáles son los criterios que se aplicarán. Deben tener protocolos que sustenten su implementación y que estos sean del total conocimiento de los docentes, además de tener en claro su punto de vista acerca de la importancia de la supervisión y el acompañamiento docente.

6.5 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

6.5.1 OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar la calidad del acompañamiento docente que realiza el equipo directivo a través de la creación de protocolos que favorezcan su efectividad, el diálogo y la coordinación permanente.

6.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar el nivel de la organización del establecimiento en relación con los acompañamientos al aula a través de la aplicación de cuestionarios de satisfacción a docentes y directivos.
2. Implementar espacios de reflexión y diálogo, que permita organizar y sociabilizar de manera oportuna las gestiones de aula.
3. Elaborar protocolos de acompañamiento docente que permitan organizar y sociabilizar las supervisiones en aula por parte de los directivos.

6.6 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La finalidad del plan de intervención diseñado es mejorar el problema central que ha sido detectado durante la investigación diagnóstica, mediante la creación de protocolos que permitan al equipo directivo validar el trabajo del acompañamiento docente para fortalecer las habilidades comunicativas, la comprensión de las docentes sobre la importancia de la acción antes mencionada, y una mejor implementación de la misma.

Se realizarán talleres colaborativos que permitan develar la importancia del apoyo y acompañamiento docente, sus beneficios, sentidos y objetivos del mismo, cuál es la razón por la cual se implementa, los tipos de acompañamiento que se pueden realizar y la forma en que se pueden implementar con el fin de mejorar las prácticas directivas en relación a esta acción, además de considerar las estrategias para utilizar de manera correcta las herramientas pedagógicas dentro del aula. Por otro lado, se darán a conocer estrategias de gestión directiva en todo aspecto a nivel institucional. Se incluirán métodos, técnicas y monitoreo en relación con la importancia del acompañamiento en aula, tanto para las docentes como para los directivos. De esta forma podremos afirmar las bases que se tienen en relación al tema, para una mejor implementación de protocolos de acompañamiento docente y promover el cumplimiento de objetivos.

Los talleres se efectuarán entre directivos y docentes y será en las dependencias del establecimiento. Esta acción tendrá una duración de 16 bloques pedagógicos, es decir, 12 horas cronológicas. Se incluirán talleres teóricos en los cuales se conocerán metodologías y beneficios del acompañamiento docente, además de talleres prácticos en los cuales cada integrante de los estamentos realizará un diagnóstico breve del trabajo del equipo directivo, incluyendo elementos de comunicación e información de las acciones realizadas en el establecimiento. Esta es la forma en la que se conocerá la perspectiva de cada integrante sobre la acción de acompañamiento docente.

La implementación de los talleres será monitoreada y se realizará un

seguimiento durante su desarrollo a través de pautas de observación y de asistencia.

En el primer taller se aplicará un cuestionario de satisfacción a las docentes para conocer su opinión en relación a la gestión realizada por los directivos en materias de acompañamiento docente.

En el segundo taller se realizará un diagnóstico para dar inicio a una breve capacitación para la creación de protocolos que permitan una implementación del instrumento de acompañamiento docente, además de un análisis de la pauta de acompañamiento al aula, para realizar una posterior reestructuración de la misma en base a los protocolos elaborados.

Los protocolos serán creados de manera conjunta el equipo directivo y el estamento docente, con la finalidad de aunar criterios en base a la opinión de cada uno y a la coherencia requerida para la implementación.

Para la creación de los protocolos se realizará una retroalimentación sobre lo que ya se ha estado implementando y se considerarán los diagnósticos realizados durante los talleres para permitir al equipo directivo reflexionar acerca de los aspectos que son considerados como fortalezas y aquellos que se deben mejorar.

6.6.1 PLAN GENERAL DE TRABAJO

Objetivo específico	Estrategias	Actividades	Acciones
1. Diagnosticar el nivel de la organización del establecimiento en relación con las supervisiones y acompañamiento al aula a través de la aplicación de cuestionarios de satisfacción a docentes y directivos.	Evaluación del impacto de la capacitación y su contribución a la gestión de acompañamiento docente	Aplicación de Cuestionario de satisfacción a docentes sobre gestión del equipo directivo. Diagnóstico de la organización del establecimiento en materias de acompañamiento y supervisión docente.	Los integrantes evaluarán la gestión e implementación del acompañamiento y supervisión docente. Realización de diagnóstico para evaluar la realidad actual sobre el trabajo del equipo directivo, incluyendo elementos de comunicación e información de las acciones realizadas en el establecimiento.
2. Implementar espacios de reflexión y diálogo, que permita organizar y sociabilizar de manera oportuna las gestiones de aula.	Talleres de capacitación para el apoyo y acompañamiento docente	Implementación de talleres a directivos y docentes Monitoreo y seguimiento de la implementación del plan de capacitación.	Se implementarán talleres de capacitación a docentes de aula y directivos. Los talleres tendrán una duración de 16 horas cronológicas y se realizará en dependencias del establecimiento. La implementación de los talleres estará siendo monitoreada y se realizará seguimiento a su desarrollo a través de pautas de observación y asistencia.
2. Elaborar protocolos de acompañamiento docente que permitan organizar y sociabilizar las supervisiones en aula por parte de los directivos.	Crear de protocolos de acompañamiento docente al aula.	Elaboración de protocolos que permitan la implementación efectiva del acompañamiento docente al aula. Revisión y reestructuración de la pauta de acompañamiento al aula.	Durante el transcurso de los talleres y de manera conjunta se elaborarán los protocolos que permitan una mejor implementación del acompañamiento a las docentes en el aula. De manera conjunta se analizarán los indicadores a evaluar dentro de la pauta de acompañamiento y se modificará de acuerdo a la realidad de las docentes, teniendo como foco principal el aprendizaje de los alumnos

6.6.2 CARTA GANTT

Semanas Actividades	1	2	3	4	5	6
Talleres colaborativos entre equipo directivo y docente en materias de acompañamiento docente.	X	X	X	X	X	X
Diagnóstico de la organización del establecimiento en materias de acompañamiento docente		X				
Creación de protocolos de acompañamiento docente			X	X	X	X
Revisión, análisis y reestructuración de pautas de acompañamiento docente al aula.		X			X	X
Monitoreo y seguimiento de la implementación de los talleres		X		X		X
Cuestionario de satisfacción a docentes sobre gestión del equipo directivo		X				

6.6.3 DESGLOSE DEL PLAN DE ACCIÓN

Programa de talleres para el acompañamiento docente y elaboración de protocolos de acompañamiento docente.

Fecha y hora: 03/04/2018 al 15/05/2018 – Martes 17:00 a 19:00 horas.

Lugar: Dependencias del establecimiento educacional

Duración: 12 horas

Asistencia: 100%

Dirigido a:

Equipo directivo y docentes del establecimiento.

FUNDAMENTACIÓN

El acompañamiento docente es una estrategia utilizada de manera universal en los establecimientos educacionales de diferentes dependencias administrativas, sin embargo, en algunas se da de forma más constante que en otras significando periodos de tiempo más extensos de evaluación. Es una herramienta que permite no solo evaluar el rendimiento y desempeño de los docentes sino también a los directivos conocer diferentes metodologías de trabajo que influyen en los distintos ritmos y estilos de aprendizaje de los alumnos.

Los acompañamientos al aula son de conocimiento de los docentes en general, sin embargo, cada establecimiento tiene su propia metodología para aplicarlo por lo que es necesario que exista una buena comunicación entre los estamentos implicados, de manera de realizar una implementación efectiva de dicha estrategia, es decir, que los docentes conozcan la pauta que se les aplicará mediante el acompañamiento en aula, cuales son los aspectos que se le evaluarán, la forma en que se realizará y quien lo realizará. Lo anterior resulta fundamental al momento de analizar y retroalimentar la metodología implementada. Si no existe una buena comunicación y traspaso de información por parte de los directivos y una

buena organización en relación a las gestiones administrativas, los docentes se sentirán constantemente pasados a llevar cuando de acompañamientos y supervisiones se trate.

METODOLOGÍA

El programa contempla la realización de clases teóricas que impliquen la explicación y definición de acompañamiento docente, además de sus beneficios, formas y estrategias de implementación. Por otro lado las clases prácticas de capacitación para el apoyo y acompañamiento, incorporarán la construcción de un diagnóstico sobre la gestión de los directivos en temas de metodologías de implementación del acompañamiento docente, que permitan mejorar el y traspaso de información entre los estamentos.

Se utilizará material audiovisual para lograr la explicación de manera más efectiva, facilitando también la concentración de los participantes, además los relatores permitirán las opiniones y experiencias de los asistentes con la finalidad de una enseñanza y un aprendizaje más activo y significativo.

Objetivo General

Construir protocolos de apoyo y acompañamiento a las docentes de aula, que permitan orientarlo e implementarlo de manera eficiente y efectiva

Contenidos

Objetivo	Contenido
Identificar principales características y beneficios del acompañamiento docente	Acompañamiento docente como clave del desempeño docente y directivo
Diagnosticar gestión administrativa en temas de acompañamiento docente	Herramientas de gestión, técnicas y métodos de aplicación de estrategias.
Comprender importancia de la buena gestión directiva	Habilidades para el trabajo colaborativo, cooperación.
Diseñar protocolos de acompañamiento docente	Etapas de elaboración y monitoreo de los protocolos.
Analizar, modificar y reestructurar pauta de acompañamiento.	Etapas de reestructuración de pauta de acompañamiento

ENCARGADOS TALLERES:

Los talleres serán participativos y colaborativos, se llevarán a cabo con el equipo directivo y docente, sociabilizarán y aunarán criterios alusivos al acompañamiento docente, en relación a un diagnóstico informal confeccionado luego de evaluada la investigación de la tesista.

6.7 PLANIFICACIÓN CURRICULAR DE LAS SESIONES

Duración: 12 horas cronológicas – 6 sesiones de 1 hora y media

Modalidad: Presencial

Sesiones	Tema/Contenido	Actividades
1	Rol y función del estamento directivo y docente Diagnóstico de la gestión directiva	Análisis documentos “Los roles directivos según Henry Mintzberg” El rol docente según Paulo Freire.
2	Capacitación para el apoyo y acompañamiento a las docentes en el aula con pautas de observación. <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento docente como herramienta al apoyo pedagógico - Herramientas para un mejor desempeño en aula de docentes y directivos. 	Análisis documentos: Acompañamiento en aula: Todo lo que una escuela debe saber (Elige educar; María José Lincovil). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Páginas 24, 25
3	Presentación y análisis de la pauta de observación en sala. <ul style="list-style-type: none"> - Pautas de observación en acompañamiento docente. 	Análisis pautas de observación actuales para el acompañamiento docente en aula del establecimiento.
4	Primera fase de elaboración de un protocolo participativo y colaborativo <ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de acompañamiento en aula - Características de un protocolo de acompañamiento en aula. 	Pautas guía para la elaboración de protocolos.
5	Segunda fase de elaboración de un protocolo participativo y colaborativo.	Confección protocolo de acompañamiento docente
6	Pautas de acompañamiento docente al aula	Modificación pauta de acompañamiento docente.

6.8 DESARROLLO DE LAS SESIONES

SESIÓN 1: ROL Y FUNCIÓN DEL ESTAMENTO DIRECTIVO Y DOCENTE

Objetivo General: Identificar la función que cumplen cada uno de los integrantes de los estamentos del establecimiento.

Contenidos:

- Rol y función del equipo directivo
- Rol y función del equipo docente
- Diagnóstico de la gestión directiva

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- El rol del docente: Paulo Freire.

Disponible en <http://elroldocente16.blogspot.cl/2016/10/el-rol-docente-segun-paulo-freire.html>

- Roles directivos: Henry Mintzberg.

Disponible en <https://es.workmeter.com/blog/bid/329355/los-roles-directivos-seg-n-henry-mintzberg>

Actividad 1: Presentación de la sesión.

Los talleres de capacitación en acompañamiento en aula son una modalidad colaborativa para instaurar mayores y mejores conocimientos.

Desglose:

- Bienvenida
- Presentación del taller dando a conocer los objetivos del mismo y los contenidos a tratar durante cada una de las sesiones.
- Acuerdos operativos; hora inicio, registro asistencia, normas de trabajo

Actividad 2: Análisis de documentos de gestión administrativa

- Mención individual referida a la función de cada integrante del equipo directivo y docente
- El equipo directivo hace entrega a las docentes de documentos:
 - Rol del docente
 - Roles Directivos
- Análisis de cada uno de los documentos de manera conjunta
- Opinión personal de cada uno de los participantes respecto de los documentos analizados.

Actividad 4: Exposición

- El equipo directivo expone una presentación en power point sintetizando los roles de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, dando mayor énfasis a directivos y docentes.

Actividad 5: Reflexión y evaluación del taller

- Utilizando una hoja en blanco escriben su opinión respecto de su función, incluyendo autocríticas.
- Los integrantes participantes del taller, completan una evaluación resumida en una rúbrica, dando a conocer su satisfacción o insatisfacción.

Actividad 6: Cuestionario

- Se entrega a cada docente un cuestionario de satisfacción, donde deberá completar de manera objetiva su opinión en una rúbrica, en relación a la gestión realizada por los directivos en materia de acompañamiento docente.

SESIÓN 2: CAPACITACIÓN PARA EL APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO A LAS DOCENTES EN EL AULA CON PAUTAS DE OBSERVACIÓN

Objetivo General: Identificar objetivos del acompañamiento docente

Contenidos:

- Acompañamiento docente como herramienta al apoyo pedagógico
- Herramientas para un mejor desempeño en aula de docentes y directivos

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- Acompañamiento en aula: Todo lo que una escuela debe saber

Disponible en <http://www.eligeeducar.cl/acompanamiento-en-aula-todo-lo-que-una-escuela-debe-saber>

- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar
- Marco para la buena enseñanza

Actividad 1: Acompañamiento docente propiamente tal

El acompañamiento docente es una herramienta de apoyo pedagógico y desempeño de los y las profesionales de la educación que tiene como uno de sus objetivos mejorar precisamente su desempeño incorporando estrategias de trabajo y mejorando aquellas falencias que pudiesen existir en su desenvolvimiento.

Desglose:

- ¿qué sabemos acerca del acompañamiento docente en aula?
- ¿por qué realizar acompañamientos a las docentes en el aula?

Exposición individual de opiniones respecto a las preguntas anteriores.

- Presentación taller con PPT de parte del equipo directivo “acompañamiento en aula: todo lo que una escuela debe saber”
- Exposición de opiniones referentes al tema.

Actividad 2: Orientaciones para el acompañamiento docente en aula

El MBDLE es un referente e instrumento orientador para la labor directiva que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país, además los instruye en lo que respecta a la evaluación, supervisión y acompañamiento a los docentes en el aula.

Desglose:

- Los participantes realizan lectura individual de las páginas 24 y 25 del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, luego comentan opiniones al respecto y realizan comentarios de manera grupal.
- Lectura criterios y descriptores Marco para la Buena enseñanza, luego los participantes se reúnen en grupos y elaboran estrategias o actividades posibles de llevar a cabo en aula que estampen cada uno de los criterios.
- Exposición de trabajo grupal.

Actividad 3: Capacitación en lineamientos referentes al acompañamiento en aula

- Se realiza una presentación en PPT por parte del equipo directivo a las docentes del establecimiento en el cual se presentan los objetivos del acompañamiento en aula, su importancia, beneficios en los alumnos, componentes, forma de acompañamientos, frecuencia esperada, entre otros elementos propios.
- Las docentes realizan una evaluación en relación a los acompañamientos realizados por el estamento directivo durante su periodo de trabajo en el establecimiento y comentan sus experiencias. Dicha evaluación quedará registrada en una escala de apreciación.

SESIÓN 3: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PAUTA DE OBSERVACIÓN EN SALA.

Objetivo general: Conocer pauta de observación y aspectos a evaluar en los acompañamientos de aula.

Contenidos:

- Pautas de observación en acompañamiento docente

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- Documento impreso pauta de acompañamiento docente del establecimiento

Actividad 1: Análisis pauta de acompañamiento en aula

La pauta de acompañamiento al aula contiene los aspectos a evaluar a la docente en alguna experiencia pedagógica específica con los alumnos, se evalúa bajo los parámetros: SI/NO/NO APLICA, además de una observación por parte del agente evaluador.

Desglose:

- Lectura de cada uno de los indicadores por cada participante de forma alternada
- Opinión individual respecto de los indicadores de la pauta
- Se invita a cada uno de los participantes a sugerir otros aspectos que se deberían evaluar.

SESIÓN 4: PRIMERA FASE DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO PARTICIPATIVO Y COLABORATIVO

Objetivo general: Elaborar protocolos de acompañamiento docente en aula de manera colaborativa y participativa.

Contenidos:

- Protocolo
- Características de un protocolo
- Protocolo de acompañamiento en aula
- Primera fase de elaboración de un protocolo participativo y colaborativo

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- Rúbricas realizadas por las docentes en sesión 1 sobre diagnóstico de gestión
- Pautas guía para la elaboración de protocolos.

Actividad 1: Definición y características de un protocolo

- Se solicita a los participantes elaborar a grandes rasgos una idea redactada acerca de lo que consideran es un protocolo.
- Cada participante expone su pensamiento, para luego llegar a un consenso respecto al tema.

Actividad 2: Retroalimentación pautas de acompañamiento

- Recuerdan lo conversado en sesiones anteriores en relación a la pauta de acompañamiento en aula
- Proponen actividades para mejorar la estrategia de acompañamiento en aula

Actividad 3: Proposición elaboración protocolo

- Se solicita a las participantes organizarse en grupos con la finalidad de elaborar de manera conjunta un documento que aplique diferentes técnicas para el acompañamiento docente, incorporando la finalidad del acompañamiento, los beneficios del mismo, la forma de evaluación y supervisión a las docentes.

SESIÓN 5: SEGUNDA FASE DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO PARTICIPATIVO Y COLABORATIVO.

Objetivo general: Elaborar protocolos de acompañamiento docente en aula de manera colaborativa y participativa.

Contenidos:

- Diseño de protocolo

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- Pauta de acompañamiento en aula
- Diagnóstico de gestión

Actividad 1: Se procede a la elaboración en conjunto de protocolos que permitan la correcta implementación de la estrategia de acompañamiento a las docentes en aula.

Desglose:

- El equipo directivo procede a analizar de manera verbal frente a las demás participantes, las actividades propuestas en taller anterior.
- De manera conjunta se realiza elaboración de protocolo incorporando:
 - Datos informativos de establecimiento
 - Presentación

- Bases legales (leyes, normativas, vigentes, políticas de educación que avalen la estrategia)
- Objetivos generales y específicos
- Fundamentos teóricos del protocolo
- Estrategias del acompañamiento y monitoreo
- Cronograma de implementación por niveles
- Procedimiento de implementación
- Pauta de acompañamiento
- Instrumentos evaluativos

Actividad 2: Análisis de protocolo elaborado

- Se realiza lectura de elaboración anterior, cada participante del equipo docente expresa opinión en relación al protocolo, dando énfasis a su claridad, objetividad y grado de satisfacción.
- Se concluye la sesión completando registro de asistencia y autocrítica.

SESIÓN 6: REESTRUCTURACIÓN PAUTAS DE ACOMPAÑAMIENTO

Objetivo general: Reestructurar pauta de acompañamiento docente en aula en función de protocolos elaborados.

Contenidos:

- ¿Qué debiera evaluar una pauta de acompañamiento?
- ¿cuáles son sus objetivos?
- ¿En qué favorece a las docentes la pauta de acompañamiento?

Participantes: Director, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, docentes

Unidad Educativa: Escuela de Lenguaje y Jardín Infantil

Hora: 17:00 hrs. a 19:00 hrs.

Apuntes:

- Pauta de acompañamiento actual
- Protocolo de acompañamiento docente

Actividad 1: Análisis individual de protocolos de acompañamiento y pauta de acompañamiento actual.

Desglose:

- Se hace entrega a cada integrante del equipo docente el protocolo de acompañamiento elaborado con anterioridad
- Se realiza lectura silenciosa enfocándose en aquellos aspectos que competen directamente con el procedimiento y las etapas de implementación.
- Comentan de forma grupal los indicadores evaluativos de la pauta de acompañamiento existente y dan su opinión acerca de la objetividad de ellos proponiendo a través de un listado aquellos indicadores que deben continuar, cuales se deben quitar y cuales se deben incorporar.

Actividad 2: Reestructuración propiamente tal.

- Se procede a la reestructuración de la pauta de acompañamiento a las docentes en aula, tomando en cuenta los indicadores propuestas por ellas y aquellos mayormente objetivos en relación al favorecimiento de los aprendizajes de los alumnos.

RECURSOS

Como en todo proyecto los recursos forman parte importante para llevarlo a cabo, son el pilar de la puesta en marcha y del éxito que se pueda obtener. A continuación, el investigador aborda los recursos requeridos para llevar a cabo la propuesta de intervención.

Recursos que se disponen para llevar a cabo la intervención

- Espacios físicos: El establecimiento educacional dentro de sus dependencias cuenta con una sala de profesores adaptada para la realización de reuniones, talleres y capacitaciones, la cual puede ser complementada con recursos computacionales para una mejor realización de las actividades.
- Recursos Materiales:
 - Computador
 - Proyector (data)
 - Telón proyector
 - Resmas de hojas
 - Lápices de pasta
 - Pizarra
 - Plumones
- Recursos Humanos: Para la propuesta se cuenta con 1 director, 1 jefe de Unidad técnico Pedagógica y 7 docentes de aula.

Quienes dirigen cada uno de los talleres son los integrantes del equipo directivo, quienes cuentan con los conocimientos adecuados referentes a las nuevas políticas nacionales, manejo del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

6.9 PLAN DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

METODOLOGÍAS: PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de un proyecto y/o propuesta de intervención es fundamental al momento de verificar si realmente los objetivos y estrategias han sido cumplidos. Dicho proceso se lleva a cabo mediante las acciones de monitoreo y seguimiento para mejorar el problema central identificado en la investigación diagnóstica. Las etapas que involucran el proceso de evaluación entregan información relevante que permitirán retroalimentar la evaluación, realizar reestructuraciones que finalmente permitan evaluar la propuesta en su totalidad, y además de su contribución a la optimización y mejora del problema central.

Las fases evaluadas permiten identificar el nivel de cumplimiento en cada etapa a partir del monitoreo constante de las actividades que son realizadas para el logro de los objetivos.

Fases	Criterios	Indicador	Estrategias
Instalación Taller de capacitación en acompañamiento docente en aula	Participación en talleres	100% de los integrantes de los estamentos directivo y docente participan en talleres de acompañamiento y creación de protocolos	Se implementan pautas de observación, asistencia a talleres.
Implementación Talleres para la elaboración de protocolos de acompañamiento docente	Conocimientos de directivos y docentes para la elaboración de protocolos	El 80% de los participantes dispone herramientas para la efectiva	Directivos y docentes promueven participación mediante

		elaboración de protocolos	participación colaborativa.
Consolidación Elaboración de protocolos de acompañamiento docente y reestructuración de pautas de acompañamiento	Contribución de los talleres a la elaboración de los protocolos de acompañamiento docente	El 100% de los integrantes de los estamentos directivo y docente participan en la elaboración de protocolos y reestructuración de pauta de acompañamiento.	Evaluación del impacto de la capacitación y su contribución a la gestión de acompañamiento docente

Los criterios a evaluar son:

Oportunidad: La propuesta permite mejorar la gestión directiva y docente en relación a una efectiva implementación de acompañamiento docente.
Disposición: La propuesta permite que los estamentos directivos y docentes trabajen de manera conjunta en estrategias de mejora.
Competencias: La propuesta entrega herramientas a directivos y docentes en la creación de nuevas estrategias de gestión pedagógica.
Beneficios: La propuesta entrega opciones de mejora y optimiza los procesos de implementación del acompañamiento docente.

RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS FASES

Fase 1: Instalación

Taller de capacitación en acompañamiento docente en aula.

Indicador: El 100% de los integrantes de los estamentos directivo y docente participan en taller de capacitación.

Fase 2: Implementación

Talleres para la elaboración de protocolos de acompañamiento docente.

Indicador: El 80% de los integrantes de los estamentos directivo y docente participan en taller para la elaboración de protocolos.

Fase 3: Consolidación

Elaboración de protocolos de acompañamiento docente y reestructuración de pautas de acompañamiento.

Indicador: El 100% de los participantes a los talleres colaboran en la creación de protocolos para optimizar los acompañamientos docentes.

CAPÍTULO 7

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1 METODOLOGÍA

La validación de la propuesta se realizó mediante escala de apreciación, una entrevista estructurada y la posterior verificación de la creación de protocolos de acompañamiento docente, además de la implementación de los protocolos y la reestructuración de la pauta de acompañamiento.

Fue realizada de manera individual, pero por todos los participantes en la aplicación de la estrategia. Quienes luego de un análisis en conjunto de los resultados de cada uno llegará a un consenso respecto de la efectividad de la propuesta aplicada.

La información fue proporcionada por los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas estructuradas realizadas de manera simultánea al estamento directivo y docente.

En cuanto a la escala de apreciación, los criterios fueron evaluados a través de indicadores de logro que permiten asignarle un nivel de cumplimiento. La escala de apreciación entrega una evaluación objetiva respecto del cumplimiento de las estrategias implementadas para la mejora del problema central de la investigación diagnóstica. A cada criterio se le asignará un indicador de logro (L) logrado; (ML) medianamente logrado; (NL) no logrado y se considerará válida y aceptada si cada uno de los criterios evaluados obtiene 98% Logrado en su calificación final, con un índice de un 2% de medianamente logrado.

Los instrumentos evaluativos fueron aplicados a seis Docentes de aula, a la Directora y Jefa Unidad Técnico Pedagógico del establecimiento, dando respuesta a los criterios antes mencionados, luego de una exposición y presentación de la propuesta de intervención.

Posterior a la aplicación de los instrumentos de validación se procede a la interpretación de los resultados y a la triangulación de los datos obtenidos, a través de la triangulación hermenéutica. Para finalmente dar paso a las inferencias interpretativas de cada una de las respuestas.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para la validación de la propuesta de intervención son la directora, jefe unidad técnico pedagógica y seis docentes de aula del establecimiento, quienes completaron una escala de apreciación, la cual se evaluó bajo 3 criterios: (L) logrado; (ML) medianamente logrado; (NL) no logrado, en base a su percepción, también participaron en una entrevista estructurada considerando los criterios antes mencionados de validación: oportunidad, disposición, competencias, beneficios.

7.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados del proceso de validación serán expuestos a continuación. Se detallarán los resultados obtenidos por cada criterio, por cada integrante de los estamentos involucrados.

Tabla 3

Resultados validación propuesta de intervención

Sujeto 1 y 2: Directora y Jefe unidad técnico pedagógica/ Sujetos 3, 4, 5, 6, 7, 8 Docentes

Criterios	Indicadores	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8
Oportunidad	La propuesta mejora la gestión e implementación del acompañamiento docente al aula.	L	L	L	L	L	L	L	L
Disposición	La propuesta favorece el trabajo en equipo y la creación de estrategias de mejora.	L	L	L	L	L	L	L	L
Competencias	La propuesta permite a docentes y directivos mejorar las estrategias de gestión pedagógica.	L	L	L	L	L	L	L	L
Beneficios	La propuesta optimiza el acompañamiento a las docentes en aula.	L	L	L	L	L	L	L	L

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

ENTREVISTAS APLICADAS A DOCENTES DE AULA Y EQUIPO DIRECTIVO

ESTAMENTO DIRECTIVO

Crterios	Pregunta	Sujeto 1: Directora	Sujeto 2: Jefa UTP
Oportunidad	De acuerdo a lo observado ¿De qué forma la propuesta mejora la gestión e implementación del acompañamiento docente al aula?	Principalmente porque entrega mayor organización y permite a las profesoras saber cuando y como se va a realizar el acompañamiento en sala.	Nos entrega mayor conocimiento en relación a lo que verdaderamente significa el acompañamiento en aula y así nos podemos organizar para que sea efectivo y beneficioso.
Disposición	¿Cómo favorece la propuesta el trabajo en equipo y la creación de estrategias de mejora?	Siempre los aprendizajes en conjunto favorecen de manera positiva, quizás no todos captamos las mismas cosas o tenemos diferentes puntos de vista, sin embargo, tenemos todos un objetivo claro que son los aprendizajes efectivos de los alumnos.	De manera transversal a nuestro trabajo diario, permitiendo la mejoría constante, la buena comunicación, la instauración a espacios de diálogo.
Competencias	¿Considera que la propuesta le entregaría mejores herramientas para un buen desempeño directivo y docente?	Es una buena propuesta que sin duda permitiría mejorar el proceso que ya tenemos de acompañamiento docente, entregando mejores estrategias en cuanto a nuestra gestión como equipo directivo.	Sería muy bueno y necesario poder acceder a capacitaciones que nos permitan mejorar nuestras estrategias de trabajo y de gestión administrativa, y aun más, mejorar o potenciar todo lo relacionado con los acompañamientos a las profesoras en el aula.
Beneficios	¿La propuesta optimiza el acompañamiento a las docentes en aula?	Claro. Ahora las docentes tendrán mas claridad en lo que respecta a los acompañamientos, no serán de manera sorpresiva para ellas sino que será algo premeditado y totalmente objetivo.	Todas las estrategias nuevas que implementemos serán en beneficio primero para nuestros alumnos y para nosotros como equipo de trabajo. La nueva organización será un plus para hacer mas efectivo los acompañamientos y las retroalimentaciones.

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

ESTAMENTO DOCENTE

Criterios	Pregunta	Sujeto 3	Sujeto 4
Oportunidad	De acuerdo a lo observado ¿De qué forma la propuesta mejora la gestión e implementación del acompañamiento docente al aula?	La información es importante ya que de esa manera se puede conocer en primer lugar que es un acompañamiento docente en aula y de ese punto conocer los beneficios que esto nos otorga.	Considero que la propuesta es un aporte a nuestro trabajo, nos permite estar mas al tanto de lo que los directivos quieren evaluar en nosotras. Al tener una pauta en que apoyarnos facilita la comprensión de sus acompañamientos.
Disposición	¿Cómo favorece el trabajo en equipo y la creación de estrategias de mejora?	De manera positiva ya que el hecho de conocer nuestro desempeño nos permite mejorar tanto individualmente y como equipo de trabajo.	Creo que nos permite una mejor retroalimentación, así podemos ser más autocríticas y aceptar los nuevos desafíos en relación a nuestro desempeño.
Competencias	¿Considera que la propuesta le entregará mejores herramientas para un buen desempeño directivo y docente?	Toda nueva estrategia permite ir mejorando en nuestro trabajo, mas si se trata de entregar mayores oportunidades de aprendizaje a nuestros alumnos.	Si. Las capacitaciones son una buena opción para darnos cuenta de las falencias que tenemos como equipo de trabajo, pero también para realizar autocríticas sobre nuestro desempeño.
Beneficios	¿La propuesta optimiza el acompañamiento a las docentes en aula?	Si, ya que al capacitarnos sabemos y tenemos claro cuál debe ser nuestro desempeño y así hacerlo de la mejor forma posible.	Claramente si, porque nos entrega una mayor organización.
Criterios	Pregunta	Sujeto 5	Sujeto 6
Oportunidad	De acuerdo a lo observado ¿De qué forma la propuesta mejora la gestión e implementación del acompañamiento docente al aula?	Permite actualizar lo que ya tenemos y mejorar de acuerdo a nuestra realidad y la de nuestro niños, además de conocer lo que se está evaluando.	Con esta propuesta el equipo directivo podrá darnos a conocer la forma en que se llevará a cabo los acompañamientos en aula, y nosotras como docentes tendremos una guía en la cual apoyarnos.

Disposición	¿Cómo favorece el trabajo en equipo y la creación de estrategias de mejora?	Cada aspecto trabajado en equipo se ve favorecido porque es una propuesta que finalmente llevaremos a cabo todas juntas, por lo tanto, el fiato, la confianza y la unificación de conceptos será de manera constante.	De forma positiva y transversal a nuestro desempeño, al tener un documento en que apoyarnos facilitarán las autocríticas y el desempeño de cada una y así podremos entre todas buscar nuevas estrategias de mejora.
Competencias	¿Considera que la propuesta le entregaría mejores herramientas para un buen desempeño directivo y docente?	La propuesta habla de capacitaciones y mejorar la pauta de acompañamiento con la cual nos supervisan en la sala de clases, por lo cual tendríamos una mejor idea de lo que se nos está evaluando en realidad.	Si, ya que es necesario conocer un poco mas a fondo todo lo relacionado con el acompañamiento docente, ya que al parecer somos varias las que aun no tenemos un claridad a lo que se refiere realmente esta temática.
Beneficios	¿La propuesta optimiza el acompañamiento a las docentes en aula?	Si, porque así podemos tener un mejor diálogo con los directivos y acceder a los puntos tratados en la pauta de acompañamiento que al fin y al cabo sería elaborada por nosotras mismas.	Yo considero que si, porque así tenemos una estructura y una organización de los contenidos que se van a evaluar.
Criterios	Pregunta	Sujeto 7	Sujeto 8
Oportunidad	De acuerdo a lo observado ¿De qué forma la propuesta mejora la gestión e implementación del acompañamiento docente al aula?	Siempre hemos dicho que la carga laboral es mucha en los colegios, por eso generalmente los directivos se encargan de revisarnos las planificaciones mes a mes y los cronogramas semana a semana. Los acompañamientos han quedado en segundo plano, en el tiempo que yo llevo acá han sido esporádicos y poco formales. La propuesta debería mejorar los procesos de gestión en relación a los espacios de diálogos que tenemos entre las profesoras y la directora y la jefa de UTP.	Le entrega mayor organización a la directora y a la jefa de UTP al momento de querer realizar algún acompañamiento en las salas de clases.
Disposición	¿Cómo favorece el trabajo en equipo y la creación de estrategias de mejora?	Con la propuesta de cualquier forma lo que predomina es el trabajo en equipo en beneficio del colegio. La creación de nuevas pautas favorece la realidad y las necesidades de cada nivel.	Nos permite entregar nuestros conocimientos en los diferentes procesos administrativos y de gestión, partiendo por la autonomía que tendríamos en el equipo docente.

Competencias	¿Considera que la propuesta le entregaría mejores herramientas para un buen desempeño directivo y docente?	Si existieran protocolos, además de la pauta de acompañamiento cada una de nosotras tendríamos claro los aspectos a evaluar, de esta forma podríamos mejorar de forma constante nuestro quehacer en función del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros alumnos.	Si, siempre es bueno tener mas conocimientos en relación a diferentes temas. Considero que sería bastante bueno que se realizarán capacitaciones en temas que aún son bien poco valorados en los colegios en general y que además muchas docentes ven con miedo, pensando que todo el tiempo les están evaluando su trabajo.
Beneficios	¿La propuesta optimiza el acompañamiento a las docentes en aula?	Sí, porque nos entrega una mayor confianza en nuestro desempeño y conocimientos.	Completamente.

Nota: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

El acompañamiento en aula junto a la retroalimentación son las principales prácticas directivas implementadas en el establecimiento para conocer las metodologías de trabajo y estrategias utilizadas por cada una de las docentes en aula, con la finalidad de involucrarse directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y si éstas son analizadas mas profundamente, dejan de manifiesto la importancia y lo fundamental que resulta que los líderes directivos participen de manera activa los aprendizajes de los alumnos y que además evalúen de forma sistemática a los docentes para lograr un mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas.

Los docentes en Chile, son constantemente evaluados de diferentes formas y con distintos procesos, ya sea de manera formal, apoyados en la nueva carrera docente, como también de manera más informal con pautas y lineamientos propios de cada establecimiento, sin embargo, ambos procesos de evaluación tienen la misma finalidad: Mejorar las prácticas o el quehacer pedagógico de los docentes que ejercen y son participantes del proceso de enseñanza aprendizaje de todos los alumnos del país.

La educación es un proceso que está en constante cambio, sobre todo por las diferentes necesidades y potencialidades que poseen los alumnos, por lo cual también de manera constante se deben incorporar diferentes estrategias para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje, tanto directivos como docentes. Es necesario que el equipo directivo esté siempre pendiente de guiar y monitorear la enseñanza entregada.

La investigación ha demostrado la falta de información que tanto directivos como docentes tienen respecto a lo que al acompañamiento docente en el aula se refiere, ya que las docentes lo ven como algo que interfiere en su desempeño, pues consideran que solo quieren observar cómo se desempeñan en el aula, mientras que los directivos posponen dicha estrategia y evalúan a las docentes de manera esporádica y generalmente a través del trabajo administrativo que ellas realizan.

Las nuevas estrategias propuestas por parte del equipo directivo, luego de conocer la investigación y resultados de las entrevistas van desde mejorar la entrega de información, permitir a todas las docentes acceder a todo tipo de información administrativa que sea de su interés, aumentar los acompañamientos en el aula a las docentes y disminuir las visitas diarias a las salas de clases, para evitar que las docentes se sientan observadas, entregar

pequeñas capacitaciones sobre los recursos didácticos presentes en el establecimiento y retroalimentar más seguido su trabajo y el de las docentes.

La propuesta de intervención enfocada en gestión y liderazgo, busca favorecer de manera efectiva la implementación del acompañamiento docente en aula a través de protocolos que expliciten su fundamento, metodología y beneficios. Las evidencias indican que principalmente son los espacios de diálogo los que se encuentran más débiles dentro del establecimiento, siendo este el motivo de la falta de información y conocimientos de las profesoras en lo referente a los acompañamientos de aula.

De acuerdo a su validación, se considera como un aporte efectivo para el desarrollo profesional de los directivos y docentes, ya que crea conciencia en el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias colaborativas y participativas. Se logra establecer la conexión entre lo que se hace y la forma en que se hace, es decir, mediante la aplicación de protocolos que permitan a las docentes tener conocimiento de los aspectos a evaluar en el proceso de acompañamiento al aula. Mejora la calidad del desempeño pedagógico, administrativo, organizacional aportando beneficios de manera directa a cada integrante de la comunidad educativa.

El llevar a cabo la propuesta resulta fundamental, pertinente y favorecedora al cumplimiento del objetivo y en relación a ello y a la factibilidad de realizarla, dependerá de la relevancia que los directivos le den a la misma, y a los puntos de vista de las profesoras en relación al concepto que tengan sobre el proceso de acompañamiento, supervisión, evaluación y retroalimentación.

Luego de dar a conocer los resultados de la investigación, la posterior propuesta y su validación, el equipo directivo ha logrado tener conciencia sobre su gestión en temas pedagógicos y se han mostrado sorprendidos al saber las percepciones que tienen su equipo de trabajo acerca de su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Barber, Whelan 6 Clark, 2010. Tomado de documento: Selección de directivos por la alta dirección pública. Juana Castro Rubilar

Bellei et al, 2014. Tomado de documento: Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015).

Biblioteca del congreso nacional de chile (BCN). Guía legal sobre: Ley general de educación. Abril, 2013. Visto en <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-general-de-educacion>

Cardemil, Maureira y Zuleta (2010). Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula. Disponible en http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno_educacion_31/pdf/instrumento31.pdf

Cisterna, F. Métodos de investigación cualitativa en educación.

Educar Chile-Gestión y Dirección Escolar de Calidad: Formas de acompañamiento docente.
Autor: Angélica Zulantav. Visto en http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/textos-directivos/formas_de_acompanamiento_docente.pdf

Hallinger y Heck, 1996. Tomado de documento: Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015)

Horn y Marfán (2010). Revista: Psicoperspectivas. Vol. 9 N° 2. Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Izquierdo, S. (2013). Documento disponible en https://www.bienestarmada.cl/prontus_bienestar/site/artic/20170705/asocfile/20170705143053/presentacion_visita_regional_marzo_abril_2013.pdf

Jiménez, 2002. Rescatado de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5465/MGDEAlvarez.pdf?sequence=1>

Leithwood et al, 2004, 2006, 2008. Tomado del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Leithwood. K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Impreso en Salecianos, Santiago de Chile.

Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015). Visto en <http://www.cpeip.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>

Ministerio de educación. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Disponible en http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Ministerio de educación. Ley general de educación, publicada el 9 de septiembre del año 2009. Biblioteca del congreso nacional [Visto en http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf)

Ministerio de educación. Ley sobre evaluación docente. Promulgada el 9 de agosto de 2004. Biblioteca del congreso nacional. [Visto en https://www.docentemas.cl/docs/marco_legal/Ley_19961.pdf](https://www.docentemas.cl/docs/marco_legal/Ley_19961.pdf)

Ministerio de educación. Seminario internacional plan de formación de directores de excelencia. Año 2011. CPEIP. [Visto en http://portales.mineduc.cl/usuarios/fde/File/2012/PlanformaciOndeDirectoresVioletaArancibiaClavel.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/fde/File/2012/PlanformaciOndeDirectoresVioletaArancibiaClavel.pdf)

Muñoz & Marfán, 2011. Tomado de documento: Selección de directivos por la alta dirección pública. Juana Castro Rubilar

Pérez, R. 2014. Monitoreo y acompañamiento al aula, como estrategia de mejora continua al desempeño docente y resultados de aprendizajes de los estudiantes. Disponible en

http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=347

Philip B. Crosby (2004). Documento: Los absolutos de la administración de calidad. Disponible en <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>

Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019. Ministerio de educación. Año 2016
Robinson et al, 2009. Tomado de documento: Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009, Tomado de documento: Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Seashore-Louis et al, 2007. Tomado de documento: Selección de directivos por la alta dirección pública. Juana Castro Rubilar

Servicio civil. Sistema de alta dirección pública Educación. Visto en <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/adp-educacion/>

Weinsten y Muñoz, 2012. Tomado de documento: Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

DOCUMENTOS ANEXOS
(ENTREVISTAS APLICADAS A ESTAMENTOS
DIRECTIVO Y DOCENTE, INFERENCIAS
INTERPRETATIVAS POR SUBCATEGORÍA,
POR CATEGORÍA)

Tabla N° 1
RESPUESTAS DE CADA ENTREVISTADO POR CADA PREGUNTA

Estamento Directivo:

Respuestas				
Sujeto	Pregunta N° 1	Pregunta N° 2	Pregunta N° 3	Pregunta N°4
	¿De qué manera evalúa la implementación de la planificación curricular en aula?	Según lo observado ¿La planificación entregada por las docentes tiene relación con lo que se está implementando en el aula? ¿Cómo lo verifica?	¿Qué estrategias utiliza usted para lograr favorecer el buen desempeño de las docentes en el aula?	¿Considera que las estrategias implementadas como directivo favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos?
Directivo 1	Se evalúa a través de pautas de observación y observación directa en el aula y de manera verbal se comunica a la docente para una futura mejora.	Efectivamente la planificación tiene relación con la implementación en el aula, y me doy cuenta de ello en las visitas esporádicas que realizo a cada una de las salas.	La observación entre pares a través de videos de sus clase, compartir planificación y cronograma, diseño de actividades entre pares.	Como directora siempre focalizo mi quehacer en el aprendizaje de los niños, enfocada en el trabajo con el equipo docente, en el buen trato y facilitando el trabajo con los niños disruptivos.

Directivo 2	A través de planificaciones mensuales, cronogramas semanales y mediante el desempeño de los alumnos y alumnas en las evaluaciones pedagógicas.	Está en completa concordancia. La directora generalmente visita las sala, luego lo conversamos entre las dos.	Demostrándoles confianza y fomentando el trabajo en equipo.	Considero que si las favorecen, ya que propicia un ambiente de sana convivencia y confianza lo que permite que las docentes se sientan con la autonomía al momento de realizar sus clases. Se promueve el trabajo en equipo entre pares lo que permite el intercambio de ideas y estrategias.
--------------------	--	---	---	---

Respuestas				
Directivo 1	Pregunta N°5 ¿De qué forma usted asegura que el material disponible en el establecimiento sea utilizado de manera correcta y efectiva por las docentes?	Pregunta N°6 ¿El material didáctico utilizado tiene relación con el objetivo de aprendizaje trabajado por las docentes? ¿Cómo lo verifica?	Pregunta N°7 De acuerdo a lo observado ¿De qué manera se asegura que las explicaciones de las docentes sean claras y concisas y al nivel de cada uno de los estudiantes?	Pregunta N°8 ¿Interactúa de forma constante con la docente para el favorecimiento de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Cómo?

	<p>El material del colegio no es mucho, pero nos hemos enfocado en la creación a nivel institucional de material didáctico que pueda ser utilizado por las docentes de acuerdo a las unidades.</p>	<p>Efectivamente el material que hay está totalmente en relación al objetivo de aprendizaje y eso lo detecto preguntando a los niños de manera informal sobre algún tema en específico cuando me los encuentro por los pasillos o cuando suben a los furgones.</p>	<p>Según la complejidad de las planificaciones y cronogramas. El trabajo que se realiza en sala y las visitas que se hacen día a día.</p>	<p>La verdad es que éste trabajo se lo delego a UTP. Las intervenciones que se realizan son mas bien informales.</p>
<p>Directivo 2</p>	<p>Llevando un registro del uso de éste, en los cronogramas semanales, al desarrollar la experiencia de aprendizaje queda explicitado el uso del material.</p>	<p>Está en completa relación. Como lo expliqué anteriormente en el desarrollo de una experiencia se cita el material a utilizar.</p>	<p>De acuerdo al lenguaje utilizado en los cronogramas y planificaciones, el uso del vocabulario de acuerdo a la edad y que atienden a los diversos tipos de aprendizaje; visual (uso de láminas), auditivo; kinestésico.</p>	<p>Si, mediante diálogos en aula, revisión y retroalimentación de planificación y cronograma.</p>

Respuestas				
Sujeto	Pregunta N° 9 ¿Qué aspectos tomó usted y su equipo directivo para el diseño y elaboración del instrumento aplicado para la evaluación a las docentes en el aula?	Pregunta N° 10 ¿Cuáles son las características del instrumento aplicado a las docentes en el proceso de evaluación en aula?	Pregunta N° 11 ¿Cuáles son los aspectos que usted evalúa y supervisa a través de los instrumentos aplicados?	Pregunta N° 12 Luego de finalizado el acompañamiento al docente en el aula y de haber generado la información ¿De qué manera comparte su opinión de lo observado con las docentes evaluadas?
Directivo 1	En primer lugar el instrumento no se denomina de evaluación, si no de acompañamiento y supervisión. La pauta se elaboró con apoyo de los sostenedores y el docente de hace unos años atrás y se hizo luego de observar los momentos de la clase de cada una de las docentes. Ahí supimos que era lo que debíamos evaluar.	Se observa el inicio, desarrollo y cierre de la clase, la coherencia entre planificación e implementación en aula.	Los momentos de la clase, uso adecuado del material, uso adecuado del lenguaje y la retroalimentación de la clase.	Se cita a reunión para observar las pautas y conversar con cada una de ellas para retroalimentar el proceso, quedando todo registrado.

Directivo 2	Se tomó en cuenta la aplicación de las docentes en relación al inicio, desarrollo y cierre de una clase. La rutina diaria y documentación requerida.	Se detallan los aspectos a observar en los tres momentos de la clase, se incluyen observaciones en caso de haber algo emergente y que no esté en la pauta. En la pauta se registra la presencia del material y documentación solicitada.	Se supervisan los momentos de la clase, la rutina diaria, los documentos y la retroalimentación.	Dentro de la pauta de observación existe una retroalimentación que consiste en responder algunas preguntas y luego registrar lo conversado.
--------------------	--	--	--	---

Respuestas			
Sujeto	Pregunta N°13 ¿De qué forma utiliza los resultados de la evaluación en aula para favorecer la calidad del trabajo realizado por la docente?	Pregunta N°14 ¿Cuál es la constancia de la supervisión de las clases a las docentes de aula?	Pregunta N°15 ¿Existen Estrategias o acciones planificadas de manera conjunta entre usted y el docente de aula? ¿Cuáles? ¿Éstas favorecen el aprendizaje de los alumnos?

Directivo 1	Cuando los resultados son buenos se comparten con las demás docentes y si ocurre lo contrario se piden cambios y se evalúan en próximas noticias.	El año 2017 no se han realizado.	Se comparte material pedagógico, trabajo entre pares del mismo nivel, talleres grupales con aprendizajes significativos.
Directivo 2	Se entrega la evaluación a los sostenedores para que conozcan el trabajo realizado por las docentes.	Dentro del año 2017 no se han realizado porque se ha visto el trabajo de las docentes y el cumplimiento de los contenidos exigidos para los alumnos, además en la entrega oportuna de la documentación.	Sí. La pauta de acompañamiento es revisada en conjunto con las docentes, las actividades son planificadas en conjunto con las docentes y asistentes rescatando las características de cada uno de los cursos.

Estamento Docente:

Respuestas				
Sujetos	Pregunta N°1 ¿De qué manera se evalúa la implementación de la planificación curricular en aula?	Pregunta N°2 ¿Cómo verifican los directivos que la planificación que usted realiza tiene relación con lo que se está implementando en el aula?	Pregunta N°3 ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para lograr favorecer un buen desempeño en el aula?	Pregunta N°4 ¿Considera que las estrategias implementadas por los directivos favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos?
3	Mediante observación directa, recolección de información escrita, cuadernos, pruebas.	Yo creo que lo verifican al momento de entrar a la sala en medio de alguna actividad.	Claridad en el proyecto educativo, oportuna entrega de documentación, oportuna recepción de documentos, plan tentativo anual programado con anticipación.	Si, ya que las estrategias utilizadas están dirigidas y orientadas a cubrir todas las necesidades de aprendizaje de los alumnos y a favorecer el trabajo en equipo.

<p>4</p>	<p>A través de pautas de observación en base a los aprendizajes esperados tras los objetivos propuestos en las planificaciones curriculares.</p>	<p>Mediante la revisión de lo que se entrega y la posterior evaluación de los alumnos.</p>	<p>Creación de material concreto para diversos aprendizajes y la implementación de diversos talleres de manera mensual.</p>	<p>Creo que directamente favorecen y potencian los aprendizajes y brindan múltiples oportunidades de desarrollo.</p>
<p>5</p>	<p>A través de pautas de observación.</p>	<p>A través de las supervisiones en sala.</p>	<p>No lo tengo bien claro porque soy nueva aquí en el colegio pero creo que es a través planificaciones, actos cívicos y efemérides.</p>	<p>Si porque tiene total concordancia.</p>
<p>6</p>	<p>Semanalmente UTP revisa los documentos de planificación diaria y de forma anual se graba clase y se comenta en consejo de reunión técnica.</p>	<p>A veces la directora o la jefa de UTP viene a la sala en medio de una actividad y como ellas ya conocen las actividades planificadas pueden darse cuenta de la concordancia.</p>	<p>Permitir el trabajo colaborativo entre las profesoras que tienen los mismos niveles, por ejemplo realizar planificaciones juntas.</p>	<p>Favorecen en ciertas circunstancias, siempre hay desafíos por cumplir, estrategias que mejorar, por ello se debe seguir indagando nuevas propuestas.</p>

<p>7</p>	<p>Mensualmente se completan pautas de evaluación, se graban clases que se analizan en conjunto de todo el equipo del establecimiento.</p>	<p>Se dan cuenta en las evaluaciones o pruebas realizadas a los niños.</p>	<p>Trimestralmente se realizan consejos de planificación y evaluación donde se organizan los contenidos y estrategias para cada curso considerando las características de los niños.</p>	<p>Favorecen el proceso de aprendizaje de algunos alumnos, por eso se trabaja con todas las profesoras para mejorar las estrategias con los niños.</p>
<p>8</p>	<p>Completando pautas de observación, listas de cotejo, revisando cuadernos de tareas de los niños.</p>	<p>Por los resultados de los alumnos obtenidos en las pruebas trimestrales.</p>	<p>Entregar pautas de trabajo con los niños, soy nueva este año en el colegio así que la directora y la jefa de UTP siempre están entregando consejos para un mejor desempeño.</p>	<p>Ellas nos entregan confianza en nuestro trabajo y si nos equivocamos en algo lo corrigen y entregan nuevas pautas, entonces eso directamente favorece que hagamos mejor nuestro trabajo y entreguemos más y mejores conocimientos a los niños.</p>

Respuestas				
Sujeto	Pregunta N°5 ¿El equipo directivo se asegura que el material disponible en el establecimiento sea utilizado de manera correcta y efectiva por las docentes?	Pregunta N°6 ¿El material didáctico utilizado tiene relación con el objetivo de aprendizaje trabajado?	Pregunta N°7 ¿De qué manera se asegura que las explicaciones entregadas sean claras y concisas y al nivel de cada uno de los estudiantes?	Pregunta N°8 ¿El equipo directivo interactúa con usted de forma constante para el favorecimiento de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Cómo?
3	Si, se da a conocer todos los materiales que se tienen en el establecimiento, la manera como se deben utilizar y el cuidado que se debe tener con ellos.	Siempre, ya que cada docente hace uso del material que necesita de acuerdo a la actividad planificada.	Dando explicaciones fuertes y claras, repetirlas si es necesario, en caso que sea necesario también se dan en forma individual.	Sí realizando semanalmente reuniones técnicas. Realizando trimestralmente los consejos de evaluación y planificación, permitiendo siempre que ante una duda o sugerencia se pueda acudir a UTP.
4	Se pone en conocimiento al equipo docente del material que existe en el colegio y el fin con el que se espera sea implementado.	Está estrechamente relacionado con las actividades y aprendizajes propuestos.	Haciendo participe a los niños de ejemplos concretos, aclarando dudas, apoyo personalizado.	Se realizan consejos de evaluación para dar a conocer casos puntuales y se crean en conjunto nuevas estrategias.

5	No.	Siempre, pero lamentablemente a veces no es facilitado por el colegio y debemos confeccionarlo nosotras las profesoras.	Considerando al menos dos ejemplos para cada actividad y siempre marcando bien el inicio, desarrollo y cierre.	Si, en los consejos y la retroalimentación de los cronogramas y las planificaciones.
6	En ocasiones faltan espacios para poder dar a conocer la utilidad correcta o uso de ciertos materiales, como por ejemplo las baterías de evaluación.	El material es utilizado con distintos objetivos, se socializan conceptos de distintas materias, se reutiliza.	UTP hace entrega de una red de contenidos que se organiza según el nivel y los aprendizajes esperados, en base a eso se organiza la clase.	Se realizan consejos de evaluación trimestral en los que de forma cualitativa se plantea el aprendizaje a cada estudiante.
7	Existen materiales como baterías de evaluación, que yo no conozco la utilidad correcta.	Todo el material disponible tiene relación con los objetivos y pueden ser utilizados en distintas actividades.	Explicando de manera grupal e individual y además dando énfasis a cada uno de los tiempos (inicio, desarrollo y cierre)	Al inicio de cada trimestre se realizan consejos de evaluación y se analiza el aprendizaje de cada niño.
8	Si, la jefa de UTP es quien guarda el material y se preocupa de dar a conocer la forma de utilización mediante capacitaciones.	Si porque generalmente el material se crea para actividades específicas.	Realizando preguntas cada cierto tiempo durante las explicaciones.	Si, a través de las reuniones técnicas, consejos de evaluación trimestral, diálogos para revisar los cronogramas.

Respuestas				
Sujeto	Pregunta N° 9 ¿Conoce los aspectos que tomó el equipo directivo para el diseño y elaboración del instrumento aplicado para la evaluación a las docentes en el aula?	Pregunta N° 10 ¿Cuáles son las características del instrumento aplicado a las docentes en el proceso de evaluación en aula?	Pregunta N°11 ¿Cuáles son los aspectos que el equipo directivo evalúa y supervisa a través de los instrumentos aplicados?	Pregunta N° 12 Luego de finalizado el acompañamiento docente en el aula ¿De qué manera el equipo directivo comparte con usted su opinión de lo observado?
3	Los desconozco en detalle ya que mi desempeño en la escuela es reciente.	Características individuales, forma objetiva, metodologías utilizadas en el aula, desempeño laboral.	Dominio de grupo, manejo de y contenidos curriculares, aplicación de contenidos.	Mediante reuniones donde se conversa, se busca alguna sugerencia y siempre en favor del alumno. En reuniones técnicas y consejos de evaluación.
4	Imagino que la estructuración de la clase, la temporalización de la actividad, clases diversificadas, trato con los niños, manejo de grupo y explicaciones claras y concisas a los niños, además de las falencias de las docentes anteriores.	Por lo que he observado son de carácter objetivo, es personal e individual y con el fin de mejorar la calidad de los profesionales.	El manejo de grupo y la concordancia de los objetivos de aprendizaje planificados, la estructuración de la clase, inicio, desarrollo y cierre de la clase.	Se hace en los consejos de evaluación y reuniones técnicas.

5	Si, son los que vienen del ministerio.	La clase grabada.	No lo conozco.	A través de un consejo realizándose una autoevaluación y evaluación entre pares.
6	Según reuniones pedagógicas el enfoque sería de acuerdo al marco para la buena enseñanza y cada uno de sus dominios.	Pautas: Lista de cotejo, escalas de apreciación.	Dominio de grupo, expresión, material diversificado, enseñanza a todos los estudiantes, organización de la sala.	Individual y grupalmente, se dan críticas constructivas, aspectos a mejorar y sugerencias.
7	La información que se me entregó hace un tiempo al consultar por esto fue que se había realizado en base a la observación de una clase incorporando inicio, desarrollo y cierre.	Listas de cotejo y escalas de apreciación.	Expresión oral y corporal, dominio de grupo, material didáctico.	En primera instancia individualmente y luego con todo el grupo de docentes y se buscan en conjunto nuevas estrategias.
8	La verdad es que no estoy interiorizada en ese tema, yo solo espero a que me vengan a supervisar y evaluar.	En realidad no lo conozco, pero debe ser un instrumento objetivo y con indicadores concisos a evaluar.	Yo creo que evalúan el manejo de grupo, que los contenidos entregados sean los que están definidos en la red de contenidos y que se cumpla el cronograma.	En los consejos técnicos o de evaluación.

Respuestas			
Sujeto	Pregunta N°13 ¿De qué forma el equipo directivo utiliza los resultados de la evaluación en aula para favorecer la calidad del trabajo realizado por la docente?	Pregunta N°14 ¿Cuál es la constancia de la supervisión de las clases a las docentes de aula?	Pregunta N°15 ¿Existen Estrategias o acciones planificadas de manera conjunta entre usted y el equipo directivo de aula? ¿Cuáles?
3	Si es necesario se realizan modificaciones para futuros periodos. Toma de decisiones que llevan siempre a mejorar el proceso educativo.	Semanalmente un acompañamiento más extenso aunque diariamente se visita las aulas para observar los niveles.	Celebraciones, efemérides importantes, actos donde se integra a las familias y talleres de forma semanal.
4	Según mi experiencia la directora y la jefa de UTP lo utiliza para mejorar lo entregado dentro de la sala y siempre pensando en la calidad de enseñanza para los niños, además permite que entre colegas compartamos nuevas estrategias.	Nunca es con previo aviso, pero de manera regular la directora o la jefa de UTP entra a la sala y dan a conocer sus puntos de vista, aunque no ha sido este año nada formal, lo que siempre evalúan y supervisan son los talleres y las efemérides.	Si siempre, por ejemplo las efemérides y galas organizadas por todo el equipo del colegio o las actividades realizadas en forma masiva.
5	Retroalimentación grupal.	No existen.	Sí, solo los consejos de evaluación.

6	Dan a conocer los resultados y proponen autoevaluación, desafíos por cumplir.	Anualmente.	Si. Efemérides, actos, aniversarios.
7	Nos hacen realizar una autoevaluación para buscar nuevos desafíos.	Anualmente.	Aniversarios, efemérides, actividades extra programáticas.
8	Lo utiliza para forjar nuevos desafíos y crear nuevas estrategias para el trabajo en conjunto.	La jefa de UTP lo realiza casi de forma diaria aunque la verdad no sé si son supervisiones formales porque nunca la he visto llenar algún documento.	La red de contenidos para trabajar en cada nivel, además de actividades extra programáticas como aniversario y efemérides.

Tabla Nº 2
Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada entrevistado

Estamento Directivo

Subcategorías				
Sujeto	A.1 Concreción de la planificación curricular y didáctica (Preguntas 1 y 2)	A.2 Estrategias didácticas (metodología de enseñanza) (Preguntas 3 y 4)	A.3 Recursos didácticos (Preguntas 5 y 6)	A.4 Interacción pedagógica (Preguntas 7 y 8)

<p>Directivo 1</p>	<p>El directivo evalúa la implementación de la planificación a través de la observación directa en visitas esporádicas e informales a las salas de clases.</p>	<p>El directivo permite el trabajo colaborativo entre pares focalizado en el aprendizaje y necesidades de los alumnos por nivel.</p>	<p>El material que hay en el colegio es poco pero es utilizado de manera eficiente por las docentes ya que es confeccionado en relación a las actividades o experiencias de aprendizaje y luego es reutilizado con distintos fines.</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto por el directivo, no interactúa mayormente con las docentes, sin embargo, asegura que las explicaciones entregadas a los alumnos se entregan de acuerdo a la complejidad de las actividades a realizar y mediante visitas que se hacen día a día se entregan consejos respecto a ello.</p>
-------------------------------	--	--	---	--

<p>Directivo 2</p>	<p>El directivo asegura que cada uno de los cronogramas entregados por las docentes se encuentra en total concordancia con lo que realizan en el aula, ya que esto es evaluado a través de la revisión de cuadernos y se ve reflejado en el desempeño pedagógico de los alumnos.</p>	<p>El entrevistado refiere que las estrategias de trabajo en equipo, entregar confianza a las docentes referente a su trabajo, logra favorecer y propiciar un ambiente grato y entregar una mayor autonomía a las docentes en su quehacer pedagógico.</p>	<p>El material que utilizan las profesoras para sus actividades se explicita en los cronogramas, por lo tanto, de acuerdo a la actividad a realizar se entrega el material y queda registrado en una pauta que ellas deben llenar al momento de solicitarlo.</p>	<p>El entrevistado refiere que se realizan jornadas de diálogo en el aula, lo que permite identificar las falencias en cuanto al lenguaje utilizado en las explicaciones de las docentes a los alumnos, y su vez permite entregar consejos respecto a lo antes mencionado.</p>
---------------------------	--	---	--	--

Subcategorías				
Sujeto	<p>B.1 (Pregunta 9)</p>	<p>B.2 (Preguntas 10 y 11)</p>	<p>C.1 (Preguntas 12 y 13)</p>	<p>C.2 (Preguntas 14 y 15)</p>
<p>Directivo 1</p>	<p>Para elaborarlo se observó un bloque de clases a cada docente que se desempeñaron años atrás, luego de ello se</p>	<p>El instrumento aplicado a las docentes evalúa principalmente los momentos de la clase, enfocándose en</p>	<p>Los resultados de cada evaluación se retroalimentan con la docente, ya que se</p>	<p>Las docentes del mismo nivel realizan planificaciones en conjunto, se comparte</p>

	consideró los aspectos que se debían evaluar.	la coherencia del lenguaje utilizado y la relación entre planificación y práctica.	debe llenar una pauta en la cual se enfoca en el diálogo entre ambas, además se reconoce su trabajo frente a las personas que componen el equipo de trabajo.	material pedagógico, pero no siempre se supervisa las clases realizadas por las docentes.
Directivo 2	De acuerdo a lo expuesto por el directivo se tomó en cuenta el desenvolvimiento de la docente en una clase en los tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.	Es un instrumento objetivo que registra los aspectos observados por parte del directivo, las situaciones emergentes y principalmente el manejo de los momentos de clase con su respectiva retroalimentación.	El directivo realiza una evaluación de lo observado registrándola en una pauta, posteriormente realiza junto a la docente una retroalimentación que luego es entregada a los sostenedores del establecimiento.	El entrevistado concuerda con lo expuesto por el directivo número 1 en cuanto a la constancia de las supervisiones, dando a conocer que durante el año no se han registrado, pero que sin embargo el trabajo de las docentes se ve reflejado en la entrega oportuna de la documentación.

Estamento docente

Subcategorías				
Sujeto	A.1 Concreción de la planificación curricular y didáctica (Preguntas 1 y 2)	A.2 Estrategias didácticas (metodología de enseñanza) (Preguntas 3 y 4)	A.3 Recursos didácticos (Preguntas 5 y 6)	A.4 Interacción pedagógica (Preguntas 7 y 8)
3	De acuerdo con lo que expone la docente, la planificación es evaluada a través de observación directa, entrega de documentación, evaluaciones trimestrales realizadas a los alumnos, todo esto los directivos lo verifican al momento de entrar al aula cuando se está llevando a cabo alguna actividad.	La docente considera que las estrategias que implementa el equipo directivo, las que están referidas a la entrega oportuna de documentos, a la claridad del proyecto educativo favorece directamente el proceso de aprendizaje de los alumnos, ya que cada una de ellas está dirigida a cubrir sus necesidades.	El uso del material que posee el establecimiento es planificado según su fin, mientras que la utilización del mismo es registrado en pautas de registro.	La interacción entre el equipo directivo y las docentes permite reformular de manera constante la explicitación de los contenidos, realizando retroalimentación en función de la mejoría y favorecimiento del aprendizaje de los niños.

<p>4</p>	<p>La revisión de los documentos entregados por las docentes permite a los directivos conocer y verificar la correlación que existe entre lo planificado y lo que se lleva a la práctica en el aula.</p>	<p>El directivo implementa diferentes estrategias para lograr un mejor desempeño de las docentes, incluyendo talleres, creación de material concreto, lo que a su vez permite potenciar los aprendizajes de los alumnos.</p>	<p>El equipo directivo deja de manifiesto la utilidad de cada uno de los materiales existentes en el establecimiento y procura la relación coherente de acuerdo a su fin, cada vez que se va a utilizar explica la función y modo de implementación.</p>	<p>La docente expone que la forma de interactuar con el equipo directivo es a través de consejos de evaluación para retroalimentar sobre los aprendizajes de los alumnos y con la finalidad de crear nuevas estrategias que permitan entregar contenidos acordes al nivel de ellos.</p>
<p>5</p>	<p>La docente refiere que el equipo directivo logra verificar la concordancia entre lo que ellas planifican y lo que se lleva a cabo a través de pautas de observación utilizadas en las visitas.</p>	<p>La docente considera el favorecimiento de los aprendizajes de los alumnos se debe a las estrategias de planificación de diferentes índole creadas de manera conjunta entre las docentes y los directivos.</p>	<p>La docente refiere que el establecimiento no cuenta con el material suficiente para la realización de actividades lúdicas, por otro lado, considera que lo que ella utiliza es de acuerdo al fin correspondiente, pero que siempre es elaborado por ella misma.</p>	<p>La entrevistada refiere que los consejos y la retroalimentación de los cronogramas es la forma de interactuar en pos de la mejoría y favorecimiento del aprendizaje de los alumnos, por otro lado, asegura que los directivos evalúan la participación de los alumnos a través de ejemplos concretos que permiten una mejor explicación de los contenidos.</p>

<p>6</p>	<p>Semanalmente UTP revisa los cronogramas que realizan las docentes y a veces entra algún integrante del equipo directivo a la sala en medio de una actividad, de esta forma verifican que lo que planifica efectivamente es lo que se lleva a cabo en el aula. En medio de esas supervisiones informales, también se realiza una retroalimentación.</p>	<p>La entrevistada considera que las estrategias de los directivos solo en ocasiones favorecen el aprendizaje de los alumnos, ya que generalmente no cambian y se debe tener en cuenta que todos los días surgen nuevos desafíos, por lo que es necesario indagar en nuevas propuestas además del trabajo colaborativo entre docentes.</p>	<p>El material existente se utiliza para diferentes aprendizajes, sin embargo, existen algunos cuya utilidad no son del conocimiento de las docentes, producto de la falta de espacios para una capacitación en relación a ellos.</p>	<p>La red de contenidos entregada por UTP establece los objetivos de aprendizaje que se deben entregar a los alumnos, por lo tanto, explicita también la manera mas práctica de entregar dichos contenidos a los alumnos. Para un mejor desempeño, junto al equipo directivo se plantean aprendizajes para cada alumno en relación a sus necesidades.</p>
-----------------	---	--	---	---

<p>7</p>	<p>La planificación curricular es evaluada por los directivos a través de la aplicación de pautas de observación en el aula a las docentes, lo que logra dar cuenta de la relación entre lo que hace la docente y lo que planifica.</p>	<p>Los contenidos a trabajar con los alumnos de cada nivel se organizan de manera conjunta entre docentes y directivos, lo que permite potenciar el trabajo en equipo, como estrategia principal en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>La entrevistada considera que el material concreto permite favorecer diferentes áreas de aprendizaje de los alumnos, sin embargo, hay algunos que no se pueden utilizar debido a la falta de conocimiento de su implementación.</p>	<p>Según lo expuesto por la docente, los consejos de evaluación es la forma de interacción para la creación de estrategias que favorezcan los aprendizajes y para la retroalimentación de la presentación de los contenidos a los alumnos.</p>
<p>8</p>	<p>La pruebas realizadas a los alumnos dan cuenta de la concordancia que existe entre lo que la docente planifica y lo que lleva a cabo a la práctica, y se evalúa mediante diferentes instrumentos como pautas de observación, listas de cotejo, entre otros.</p>	<p>La entrega anticipada de documentación por parte de los directivos favorece un mejor desempeño de las docentes, lo que a su vez potencia la entrega de contenidos claros y concisos a los estudiantes.</p>	<p>A diferencia de las demás entrevistadas, la docente refiere que para cada actividad lúdica es confeccionado material concreto y que éste se utiliza únicamente para ello.</p>	<p>Se realizan reuniones técnicas, consejos de evaluación en los que se presentan estrategias dependiendo del nivel de los alumnos, lo que favorece de forma directa su aprendizaje.</p>

Subcategorías				
Sujeto	B.1 Criterios de evaluación docente (Pregunta 9)	B.2 Instrumentos y procedimientos de evaluación (Preguntas 10 y 11)	C.1 Retroalimentación del director y equipo directivo a los docentes (Preguntas 12 y 13)	C.2 Acompañamiento del director y equipo directivo a los docentes. (Preguntas 14 y 15)
3	Referente al diseño y a la elaboración del instrumento de evaluación, la docente explica que al ser integrante nueva del establecimiento lo desconoce.	El instrumento de evaluación presenta características objetivas referentes al desempeño considerando en su diseño el manejo de grupo, las metodologías aplicadas en el aula, el manejo de los contenidos entregados a los alumnos, además tomando en cuenta las características individuales de cada docente.	Se realizan reuniones técnicas para retroalimentar el proceso de supervisión y evaluación con la finalidad de realizar críticas y autocríticas que permitan modificaciones en favor del aprendizaje de los alumnos.	A pesar de no ser nada formal, la docente asegura que los directivos supervisan el trabajo de manera semanal, lo deducen debido a la extensión de su estadía en aula, aunque sin la respectiva pauta de evaluación. Por otro lado refiere que existen estrategias como talleres semanales que son evaluados a nivel de equipo, ya que cada uno de ellos se planifica en conjunto.

<p>4</p>	<p>De acuerdo con lo que explica la docente, ella cree que los aspectos a evaluar fueron escogidos en relación a factores internos y que presentaban falencias que se desempeñaban con anterioridad en el colegio.</p>	<p>El instrumento aplicado evalúa características individuales de las docentes, es decir, se adecúa al contexto en el que cada una se desenvuelve, evaluando el manejo de grupo y todas aquellas acciones relacionadas con el quehacer pedagógico dentro del aula.</p>	<p>Los consejos de evaluación son el momento en el cual de manera grupal se comparte lo observado por directivos, de esa manera a nivel de equipo docentes se comparten nuevas estrategias para el trabajo en aula.</p>	<p>Las actividades masivas son planificadas de manera conjunta por todo el personal del establecimiento y son éstos las que tienen mayor constancia de supervisión.</p>
<p>5</p>	<p>Se puede observar que la docente no tiene conocimiento sobre el instrumento de evaluación, ya que considera que únicamente se evalúan los aspectos brindados por el ministerio de educación.</p>	<p>La docente entrevistada manifiesta total desconocimiento en relación al instrumento que el equipo directivo utiliza en las supervisiones docentes.</p>	<p>Anteriormente la entrevistada manifestó que se realiza una clase grabada a las docentes, la que se analiza de manera conjunta a las demás docentes y reciben críticas constructivas de los directivos y sus pares.</p>	<p>La entrevistada no entrega mayor información a las interrogantes únicamente asegura que los consejos de evaluación es la única estrategia entre directivos y docentes.</p>

<p>6</p>	<p>De acuerdo con los conocimientos previos de la docente, el marco para la buena enseñanza fue el documento guía para la construcción del instrumento utilizado en la evaluación y supervisión en aula.</p>	<p>La docente explica que el dominio de grupo, la concreción entre planificación didáctica y curricular y la inclusión dentro del aula son los aspectos fundamentales de evaluación y que ésta se lleva a cabo mediante listas de cotejo y escalas de apreciación.</p>	<p>Primeramente los directivos realizan una retroalimentación individual, para luego compartirlo con el resto del equipo del establecimiento, se dan a conocer los resultados y retroalimentan mediante una autoevaluación.</p>	<p>La entrevistada expone que se utilizan diferentes estrategias para favorecer el desempeño profesional las que se planifican entre directivos y docentes mientras que la constancia de la aplicación del instrumento en aula se realiza de manera anual.</p>
<p>7</p>	<p>No se ha entregado una información formal respecto de cómo llegaron a consenso para la elaboración de la pauta de observación, sin embargo, de manera informal se dio a entender que las falencias y fortalezas de las docentes en el desarrollo de una clase</p>	<p>El instrumento evalúa características individuales de la docente como el manejo grupal, uso y utilización de material didáctico y se registra en listas de cotejo y escalas de apreciación.</p>	<p>La supervisión es retroalimentada mediante diálogo y posterior autoevaluación con la finalidad de aplicar nuevas estrategias y buscar nuevos desafíos a través de la autocrítica.</p>	<p>La constancia de las supervisiones según la docente es baja, ya que se realiza de manera anual, por otro lado se utilizan otras estrategias que permiten el trabajo en equipo de forma constante.</p>

	detonaron los aspectos que se debían evaluar.			
8	El instrumento de evaluación no es del conocimiento de la entrevistada, como tampoco lo es la forma en que se elaboró o en que se enfocaron para su diseño.	Se evalúa la concordancia de lo planificado, lo que se lleva a cabo y lo definido en la red de contenidos de cada nivel, por lo tanto, es un instrumento objetivo y conciso.	El equipo directivo luego de retroalimentar el proceso de supervisión entrega nuevas críticas y pautas con la finalidad de que las docentes busquen nuevas estrategias para mejorar su desempeño.	La red de contenidos por nivel es elaborada entre directivos y docentes, lo que posteriormente es evaluada de manera diaria, aunque explica que no sabe si son o no supervisiones formales.

Tabla N° 3
Inferencias interpretativas por cada categoría para cada entrevistado

Estamento directivo

Categorías			
Sujetos	A Supervisión de aula	B Evaluación del trabajo docente	C Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente
1	De acuerdo a las respuestas entregadas por el entrevistado, el equipo directivo realiza visitas esporádicas a las salas de clases, aunque no con el afán de evaluar a las docentes, sino más bien interactuar con ellas respecto a la metodología de trabajo utilizadas en el aula de manera de generar una opinión más objetiva	El instrumento que se aplica para el acompañamiento se enfoca en evidenciar el desenvolvimiento de la docente en la realización de las actividades en sala, principalmente los momentos de la clase y que éstos sean motivadores para los alumnos y acordes al objetivo de aprendizaje, además del lenguaje utilizado y que	Las docentes supervisadas son citadas a reunión para completar pauta de retroalimentación, con la finalidad de realizar críticas y autocríticas constructivas respecto a su desempeño. Los directivos entregan pautas y nuevas estrategias que permiten el trabajo colaborativo entre docentes

	<p>para lograr fomentar el trabajo colaborativo que favorezca los aprendizajes de los alumnos, generando estrategias que incluyan recursos como el uso de material concreto, el cual es confeccionado de acuerdo al objetivo de aprendizaje pero con finalidades diversas.</p>	<p>éste sea coherente a la edad de los alumnos. Lo anterior fue precisamente todo lo que se tomó en cuenta para la elaboración del instrumento.</p>	<p>del mismo nivel. Sin embargo, los acompañamientos en sala no siempre se realizan.</p>
<p>2</p>	<p>El equipo directivo asegura y acentúa el trabajo de las docentes destacando la concordancia entre la planificación curricular y lo que es llevado a la práctica, evaluando de manera constante el rendimiento de los alumnos para verificar el trabajo realizado por las docentes y la utilización del material concreto perteneciente al colegio, el cual se registra en pautas de solicitud que detalla su uso y finalidad dejando de manifiesto que se utiliza de manera coherente al objetivo de aprendizaje de la clase. Lo expuesto anteriormente</p>	<p>El instrumento de evaluación incorpora aspectos generales de desenvolvimiento de la docente en el aula, apuntando a la solución de situaciones emergentes que puedan interferir en el buen desarrollo de la clase, además evalúa la coherencia existente entre cada uno de los momentos de la misma (inicio, desarrollo, cierre).</p>	<p>El acompañamiento es retroalimentado mediante diálogo entre directivo y docente y es registrado en una pauta con la finalidad de tener un documento oficial que acredite el desempeño de las docentes para ser presentado a los sostenedores. Sin embargo la constancia de las supervisiones es baja y las docentes son constantemente evaluadas de manera informal a través de la entrega oportuna de documentos (planificaciones, cronogramas, informes).</p>

	<p>permite al equipo directivo contar con estrategias referidas al acompañamiento en todo momento a la docente a través de la confianza entregada, la creación de ambientes gratos y favoreciendo así su autonomía.</p>		
--	---	--	--

Estamento docente

Categorías			
Sujetos	A Supervisión de aula	B Evaluación del trabajo docente	C Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente
3	La concreción de la planificación curricular y didáctica es evaluada mediante observación directa en sala y verificando los contenidos entregados con los aprendizajes de los alumnos a través de evaluaciones trimestrales, mientras que las estrategias utilizadas (uso de material didáctico acorde al objetivo de aprendizaje) favorecen de manera satisfactoria los avances de los alumnos, lo que permite reformular de manera constante y conjunta el quehacer pedagógico.	Los instrumentos y procedimientos de evaluación son caracterizados por ser objetivos y referidos directamente al desempeño práctico de la docente. Por otro lado es preciso indicar que la docente se muestra ajena a temas administrativos y desconoce en su gran mayoría los criterios que se utilizaron para su evaluación.	La retroalimentación de las supervisiones realizadas a las docentes permiten no sólo a los directivos ahondar en detalles respecto del desempeño de la docente, sino también, a la misma docente de evaluar su trabajo desde otro punto de vista y así poder realizar una autocrítica sobre ello.

<p>4</p>	<p>La supervisión en aula permite evaluar la concreción entre la planificación curricular y didáctica mediante observaciones directas y revisión de documentos entregados de forma oportuna, lo que posteriormente es retroalimentado en función de la implementación de estrategias que mejoren las metodologías de enseñanza incorporando recursos didácticos acordes a los objetivos planteados para el nivel de trabajo.</p>	<p>Las falencias de docentes antiguas fueron el soporte para la creación de un instrumento que evaluará de manera objetiva e individual a cada una de ellas dentro del aula, caracterizando su desempeño en cuanto al manejo técnico de los contenidos y su desenvolvimiento en relación al manejo de grupo y proactividad.</p>	<p>Los directivos son los encargados de llevar a cabo una retroalimentación junto a la docente evaluada, lo cual permite a ambos buscar estrategias para mejorar el trabajo en el aula, compartiendo nuevos objetivos y desafíos de manera conjunta en los consejos de evaluación.</p>
<p>5</p>	<p>La observación directa ejecutada por los directivos a las docentes de aula, les permite establecer una opinión y perspectiva objetiva respecto del desempeño de las profesoras, tomando en cuenta la utilización de material didáctico acorde a los aprendizajes de los alumnos y sobre todo a la concreción entre lo que se ha planificado y lo que se está realizando. Lo anterior favorece la interacción entre los estamentos (directivo y docente) y facilita la creación de planificaciones de manera</p>	<p>La docente manifiesta desconocimiento y total desinterés en lo relacionado al proceso de acompañamiento, evaluación y supervisión docente, considerando que el establecimiento no tiene criterios propios y acordes a su realidad para aplicar un instrumento de evaluación a las docentes y lo que implementa es lo que emana y establece el ministerio de educación.</p>	<p>La supervisiones realizadas a las docentes son retroalimentadas de manera conjunta a las demás integrantes del equipo docente en los consejos de evaluación, los cuales son la única estrategia utilizada entre docentes y directivos. Lo expuesto por la docente difiere mucho de los descrito por las demás entrevistadas, quienes</p>

	conjunta en función del mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.		aseguran que el equipo directivo implementa diversas estrategias en pos del mejoramiento continuo tanto del aprendizaje de los alumnos como de la relación y clima laboral de los integrantes del establecimiento.
6	La revisión de documentos entregados por las docentes permite al equipo directivo (al momento de las supervisiones) verificar que la clase realizada tenga relación con los objetivos planteados en la red de contenidos de cada nivel y que el material o recursos didácticos utilizados para cada experiencia pedagógica sean acordes a las necesidades de los alumnos y al objetivo de la clase. Sin embargo y pese a todas las estrategias implementadas por el equipo directivo para un mejor trabajo colaborativo, en ocasiones no se considera que día a día surgen nuevos desafíos, por lo tanto, las estrategias siguen siendo las mismas y eso	El manejo de grupo y la capacidad de inclusión de las docentes son los aspectos fundamentales a evaluar por parte del equipo directivo, aspectos que son descritos en pautas de cotejo y escalas de apreciación. Estos aspectos evaluativos que forman parte del instrumento aplicado a las docentes fueron rescatados de los criterios que establece el marco para la buena enseñanza.	La supervisiones realizadas a las docentes, que son formalmente de manera anual, son compartidas mediante retroalimentación entre el equipo directivo y la docente, momento en el cual se presentan nuevas estrategias de parte de ambos estamentos para favorecer el desempeño profesional y los aprendizajes de los alumnos.

	frena también la creación de nuevas propuestas para favorecer aun mas el desempeño de las docentes y los aprendizajes de los alumnos.		
7	La concreción entre planificación curricular y didáctica y la observación directa de las clases da cuenta del desempeño y de las metodologías de enseñanza implementadas por las docentes, lo que queda de manifiesto y registrado en pautas de observación que luego permiten la creación de estrategias para potenciar el trabajo en equipo y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos, por otro lado la utilización del material presente en el establecimiento corrobora lo planificado en función del aprendizaje de los alumnos.	La observación informal a docentes fue el motivo para la creación de un instrumento que incorporara diferentes aspectos a evaluar en el desarrollo de una clase, incorporando las falencias y las fortalezas, evaluando a su vez el manejo de grupo y que la clase desarrollada (incluidos utilización de recursos didácticos) tenga relación con los objetivos propuestos para el nivel.	Aunque las supervisiones a las docentes en aula son bajas, cuando se realizan estas son retroalimentadas mediante críticas y autocríticas que permiten la creación de nuevos desafíos y posterior implementación de estrategias que favorecen el trabajo en equipo y el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.
8	La concordancia existente entre lo que las docentes planifican y lo que llevan a la práctica se evalúa mediante instrumentos dirigidos directamente a ellas a través de la observación directa, sin embargo, otra	Se desconoce el enfoque que se le dio al instrumentos de evaluación y los criterios utilizados en su elaboración, la docente se limita a aceptar las supervisiones cuando	Las supervisiones en aula son retroalimentadas mediante críticas que permiten a la docente conocer sus falencias y así buscar nuevas

	<p>forma de evaluarlo es realizando pruebas informales a los alumnos, para posteriormente en consejos de evaluación y reuniones técnicas, implementar estrategias para el trabajo en conjunto con la docente (entrega de documentación referida a los objetivos a trabajar por nivel) lo que favorece la organización en relación a los contenidos que son entregados a los alumnos.</p>	<p>éstas le corresponden, considerando que le evalúan la relación existente entre lo que expone su planificación y la clase que ella está realizando.</p>	<p>estrategias para superarlas, aunque muy pocas veces son retroalimentadas por lo que desconoce si las supervisiones son o no formales.</p>
--	--	---	--

Tabla N° 4A

Inferencias interpretativas para cada categoría considerando cada estamento

Estamento directivo

Categorías		
A	B	C
Supervisión de aula	Evaluación del trabajo docente	Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente
De acuerdo a las interpretaciones obtenidas en las tablas anteriores, quienes componen el estamento directivo concuerdan en que las visitas realizadas a las docentes al aula, son con la finalidad de conocer en mayor detalle su modalidad y metodologías de trabajo, mas allá de supervisar su trabajo. En general buscan lograr una adecuación entre lo que realiza cada una de las docentes y buscar nuevas estrategias que les permita mejorar o aumentar el trabajo colaborativo, es	Los integrantes del equipo directivo concuerdan en que la finalidad del acompañamiento a la docente en aula es verificar que se cumplan los momentos de la clase de manera efectiva y notoria, es decir, que estén bien marcados el inicio, el desarrollo y el cierre de cada actividad o experiencia	Según las interpretaciones obtenidas en las tablas anteriores, los directivos aseguran que las retroalimentaciones de los acompañamientos a las docentes en aula es realizado de manera individual y entregando críticas constructivas que les permita mejorar su desempeño y considerar nuevas estrategias para próximos periodos,

<p>decir, tomar las fortalezas de cada una e ir las compartiendo en favorecimiento del aprendizaje de los alumnos. De esta manera lograr también la creación de ambientes mas gratos en los cuales las docentes puedan desenvolverse sin dificultades y con autonomía en lo que a su trabajo se refiere.</p>	<p>pedagógica, además de la capacidad y desenvolvimiento de cada docente en la solución de situaciones que puedan surgir dentro de la clase y que puedan interferir en el desarrollo de la misma.</p>	<p>además de potenciar el trabajo colaborativo, principalmente en aquellas que se desempeñan en el mismo nivel, aunque la modalidad de retroalimentación es la anteriormente mencionada, los directivos dejan en claro que las docentes son constantemente evaluadas a través de la revisión de documentos entregados por ellas ya que los acompañamientos en aula no siempre se realizan.</p>
--	---	--

Estamento docente

Categorías		
A	B	C
Supervisión de aula	Evaluación del trabajo docente	Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente
De acuerdo con las interpretaciones obtenidas en las tablas anteriores, los integrantes del equipo docente concuerdan en que las supervisiones en aula a las docentes se realizan constantemente e incluso todos los días mediante visitas informales a las salas, sin embargo, no están seguras si dichas supervisiones son validas ya que posterior a ellas no existe una retroalimentación. Sin embargo, la mayoría de las entrevistadas aseguran que en estas visitas el equipo directivo puede verificar el trabajo realizado por ellas y el desempeño en su quehacer pedagógico, ya que es el momento en el cual se produce la relación entre lo	Según las interpretaciones obtenidas en las tablas anteriores, las docentes entrevistadas también difieren en relación a su conocimiento o desconocimiento en relación a los criterios que se utilizan para evaluar su trabajo, mostrando algunas total desinformación respecto al instrumento evaluativo, considerando que no saben lo que realmente el equipo directivo	De acuerdo a las interpretaciones obtenidas, las docentes concuerdan en que las supervisiones realizadas en aula son retroalimentadas de manera individual analizando una pauta de cotejo aplicada por el estamento directivo mientras realizaba la evaluación, destacando cada uno de los indicadores y entregando críticas al respecto.

<p>que las docentes han planificado y lo que están llevando a cabo en el aula y que el material o los recursos didácticos utilizados sean acordes al objetivo de la clase; En este aspecto las docentes difieren en su opinión, algunas aseguran que el establecimiento posee diversos recursos didácticos y con distintas finalidades y que estos están a total disposición de la docente pero que en ocasiones no conocen su funcionamiento (baterías para aplicar test) por lo que sólo algunas pueden utilizarlos. Mientras que otras docentes manifiestan que el establecimiento no cuenta con recursos didácticos y que para el desarrollo de alguna actividad o experiencia pedagógica debe confeccionarlo cada una. Las instancias para responder a dudas y consultas respecto a diferentes temas del establecimiento son los consejos de evaluación, planificación o reuniones técnicas, sin embargo, no dan los espacios para realizar capacitaciones en relación al uso del material didáctico. A pesar de ellos el equipo directivo implementa otras estrategias para favorecer la interacción entre los estamentos directivos y docentes y de manera directa el aprendizaje de los alumnos. La</p>	<p>desea supervisar en ellas. Por otro lado, la construcción del instrumento tampoco es de su información manteniendo una postura ajena a todo lo relacionado con ella.</p> <p>Las demás entrevistadas, quienes se muestran más interesadas en el tema de la evaluación docente y que solicitan información y supervisiones a los directivos aseguran que el instrumento fue elaborado bajo criterios del marco para la buena enseñanza y luego de observaciones informales a las docentes para tener en claro las principales falencias a nivel general de las clases desarrolladas.</p>	<p>Posteriormente la información es compartida con el resto del equipo del establecimiento, generando las instancias para la creación de nuevas estrategias que favorezcan el trabajo en equipo y el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos. Aunque como se mencionaba anteriormente, las supervisiones informales realizadas no son retroalimentadas, la mayoría de las actividades extra programáticas y que son planificadas en conjunto directivos y docentes, son evaluadas de manera constante a medida que se van realizando (talleres, efemérides).</p>
---	---	--

<p>red de contenidos por ejemplo es la principal herramienta para las docentes, debido que en ellas se explica de manera detallada cada uno de los aprendizajes que deben ser entregados a los alumnos y en que periodo de tiempo. Dicho documento es elaborado por el equipo directivo junto al equipo docente por nivel.</p>		
--	--	--

Tabla Nº 4B
Inferencias interpretativas para cada categoría considerando todo el estamento

Categorías		
A Supervisión de aula	B Evaluación del trabajo docente	C Retroalimentación y acompañamiento del trabajo docente
Las supervisiones realizadas a las docentes en el aula son con la finalidad de conocer su desenvolvimiento, capacidad de resolución de problemas y de verificar que lo que se ha planificado, lo que establece la red de contenidos de cada nivel, y lo que está realizando en la práctica realmente tienen relación. Para establecer un criterio más objetivo sobre el trabajo pedagógico y	Los criterios utilizados para realizar la evaluación a las docentes, son aquellos referidos principalmente a los momentos de la clase y como logran desenvolverse y marcar cada uno de ellos (inicio, desarrollo, cierre),	Cada supervisión realizada de manera formal es retroalimentada mediante reuniones individuales entre el equipo directivo y la docente evaluada, siempre con la finalidad de establecer aquellas falencias que requieren ser

<p>administrativo, se realiza revisión de documentos como cronogramas, planificaciones, cuadernos y pruebas informales a los alumnos para verificar que sus aprendizajes sean acordes a su edad y nivel y a los contenidos entregados por la docente de aula.</p>	<p>además se han considerado los criterios del marco para la buena enseñanza para establecer una dimensión mas formal implicadas en los desafíos de cada docente con sus alumnos.</p>	<p>mejoradas y buscar estrategias que lo permitan.</p> <p>Es así como el equipo directivo realiza acompañamiento a las docentes en el aula y posteriormente busca las estrategias necesarias para favorecer el trabajo en equipo y el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.</p>
---	---	--