



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

## **MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL CURRÍCULUM: TAREA DEL EQUIPO DIRECTIVO**

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

**AUTOR: RIVEROS CID, YAJAIRO ANDRÉS**  
Profesora Guía; Dra. Castro Rubilar, Fancy Inés

CHILLÁN 2019

## ÍNDICE

	Pág.
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>6</b>
1.1. Definición ámbito temático de la investigación .....	6
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.3. Justificación del problema como objeto de estudio.....	7
1.4. Pregunta de investigación.....	8
1.5. Premisas o supuestos.....	8
1.6. Objetivos.....	9
1.6.1. Objetivo general.....	9
1.6.2. Objetivos específicos.....	9
1.7. Categorías y subcategorías.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Introducción al Marco Teórico.....	15
2.2. Desarrollo del Marco Teórico.....	16
2.2.1. Ley General de Educación.....	16
2.2.2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.....	19
2.2.3. Estándares Indicativos de desempeño.....	24
2.2.4. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.....	26
2.2.5. Marco para la Buena Enseñanza.....	29
2.2.6. Equipo Directivo.....	31
2.2.7. Gestión Curricular.....	33
2.2.8. Implementación Curricular.....	36
2.3. Conclusiones del marco teórico.....	38
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
3.1. Fundamentación del tipo de investigación.....	40
3.2. Explicitación y características de la unidad de estudio.....	40
3.3. Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra).....	43
3.4. Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información.	44
3.5. Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación.....	45

<b>4. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>46</b>
4.1. Presentación de los resultados.....	46
4.2. Triangulación de datos y síntesis de resultados.....	47
4.2.1. Inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado.....	47
4.2.2. Inferencias interpretativas por cada categoría considerando el estamento.....	57
4.2.3. Triangulación hermenéutica inter estamental.....	61
<b>5. INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>64</b>
5.1. Discusión teórica de los resultados.....	64
5.2. Conclusiones.....	68
5.2.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación.....	68
5.2.2. Aportes de la investigación.....	71
5.2.3. Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional.....	73
<b>CAPITULO II:</b>	
<b>PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO.....</b>	<b>75</b>
6.1. Introducción.....	76
6.1.1. Explicitación de la situación problemática.....	76
6.1.2. Focalización del problema.....	77
6.1.3. Análisis del Problema.....	78
6.2. Objetivos.....	79
6.2.1. Objetivo general.....	79
6.2.2. Objetivos específicos.....	79
6.3. Fundamentación teórica de la propuesta.....	80
6.3.1. Monitoreo de la implementación curricular.....	80
6.3.1.1. Monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza.....	83
6.3.1.1.1. Planificación curricular.....	83
6.3.1.1.2. Planificación didáctica.....	83
6.3.1.2. Monitoreo del desarrollo de la enseñanza.....	84
6.3.1.3. Monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje.....	86
6.4. Diseño de la Propuesta.....	89

6.4.1. Descripción.....	89
6.4.2. Plan general de trabajo.....	90
6.4.2.1. Matriz plan de acción.....	90
6.4.2.2. Cronograma de trabajo.....	92
6.4.3. Desglose del plan de acción.....	93
6.4.3.1. Estructura de la modalidad.....	93
6.4.4. Plan de evaluación de la propuesta.....	98
6.4.4.1. Metodología.....	98
6.4.4.2. Instrumentos.....	102
6.5. Proyección.....	108
6.6. Áreas o ámbitos de impacto.....	108
<b>CAPITULO III</b>	
<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>109</b>
6.7. Metodología de validación.....	110
6.8. Resultados de la validación.....	110
6.9. Conclusiones de la validación.....	112
<b>CAPITULO IV:</b>	
<b>CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>116</b>
<b>DOCUMENTOS ANEXOS.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS DEL CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....</b>	<b>122</b>
Anexo 1 Tabla N° 1: Respuestas de cada entrevistado por cada pregunta. Entrevista.....	123
Anexo 2 Tabla N° 2: Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado.....	142
<b>ANEXOS DEL CAPÍTULO II: PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO.....</b>	<b>178</b>
Anexo 3: Árbol del problema.....	179
Anexo 4: Árbol de objetivos.....	180
Anexo 5: Protocolo de monitoreo de implementación curricular.....	181
Anexo 6: Instrumentos de monitoreo de la implementación curricular.....	185
1. Instrumentos de monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza.....	186

<b>1.1. Instrumentos de monitoreo para la planificación curricular.....</b>	<b>186</b>
<b>1.2. Instrumentos de monitoreo de la planificación.....</b>	<b>188</b>
<b>2. Instrumentos de monitoreo del desarrollo de la enseñanza.....</b>	<b>190</b>
<b>3. Instrumentos de monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje.....</b>	<b>192</b>
<b>4. Instrumentos de usos de la información de los procesos de monitoreo.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS DEL CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>197</b>
<b>Anexo 7: Rúbrica para la validación de la propuesta.....</b>	<b>198</b>

**CAPÍTULO I:**

**INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Definición ámbito temático de la investigación**

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 (MINEDUC, 2015). Para ello, una preocupación fundamental es la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos. En este sentido, surge la necesidad de monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

El presente trabajo se enmarca en el liderazgo pedagógico, específicamente en el ámbito de gestión curricular.

### **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) plantea que los directores y equipos directivos “Monitorean 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” (p.24). A su vez, “Evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas” (p.24).

Sin embargo, estos mecanismos que buscan gestionar el mejoramiento guiado de las estrategias de enseñanza y de gestión pedagógica, no se encuentran definidos y/o explícitamente especificados, en cuánto a los criterios en que se basarán para su

elaboración, a los procedimientos que se llevarán a cabo para su ejecución, ni en cuanto a cómo se utilizará la información que nos arrojarán los procedimientos realizados, constituyéndose este desconocimiento en nuestra problemática de estudio.

Esta investigación es un estudio de caso, propio de la metodología de investigación cualitativa, tomando como unidad de estudio a una escuela municipal de la comuna x, considerando al director, equipo directivo y docentes.

### **1.3. Justificación del problema como objeto de estudio**

Según Leithwood (2006), el liderazgo se comprende como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”. Esta definición, propone que el liderazgo es una tarea más amplia que la labor ejercida por el director de un establecimiento, ya que es compartida con otras personas de la institución educativa. Cuando estos esfuerzos movilizados e influyentes van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.

Por estos días, la literatura nos ofrece orientaciones hacia la mejora del ejercicio de la dirección, las cuales apuntan al liderazgo centrado en el aprendizaje. Para ello, resulta prioritario definir las prácticas de la dirección escolar que crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado (Weinstein y otros, 2009).

En este sentido, el MINEDUC, a través del documento titulado “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (2015), el cual busca orientar el quehacer directivo, definiendo prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país, nos plantea como una de las prácticas directivas esenciales el monitoreo de 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. Por ello, caracterizar el trabajo que desarrollan el director y el equipo



directivo para monitorear la implementación integral del currículum por los docentes del Establecimiento, nos brindará conocimiento válido y confiable, lo cual nos permitirá generar acciones en pos del mejoramiento de esta práctica y de los mecanismos existentes, y por consiguiente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **1.4. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características del trabajo que desarrollan el director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum que realizan los y las docentes del Establecimiento?

#### **1.5. Premisas o supuestos**

Las premisas que guían el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- “Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, p.24).
- “Una preocupación constante de los directivos es monitorear y 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, de manera de alcanzar una coherencia y continuidad de la experiencia educativa de los estudiantes. Definen, en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, p.24).

- Los Equipos directivos “Monitorean 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” (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, p.24).

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

- ❖ Caracterizar el trabajo que desarrollan el director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum que realizan los y las docentes del Establecimiento.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- ❖ Identificar los criterios utilizados por el director y el equipo directivo para la elaboración de los procedimientos de monitoreo de la implementación integral del currículum.
- ❖ Describir los procedimientos realizados por el director y equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum.
- ❖ Describir el uso dado a la información recabada en los procedimientos de monitoreo de implementación integral del currículum de los docentes del establecimiento.

## 1.7. Categorías y subcategorías

### 1.7.1. Categoría A: Criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo.

Definición: Se refiere a todos aquellos aspectos de carácter técnico, en los que se basan los equipos directivos para elaborar los distintos procedimientos de monitoreo.

Según lo señalado por el Ministerio de Educación (2013), se definen como aquellos procesos que permiten detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas en el establecimiento educacional.

#### 1.7.1.1. Subcategoría A1: Criterios de carácter pedagógico.

Definición: Se refiere a todas aquellas consideraciones tomadas por el equipo directivo para elaborar procedimientos de monitoreo en la etapa previa a la ejecución del proceso de enseñanza, tales como la planificación curricular y planificación didáctica.

De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación (Planificación de la enseñanza, Dimensión liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje), el objetivo de estos criterios es guiar el análisis del proceso de planificación pedagógica anual y por unidad, a partir de la comprensión del marco curricular nacional. Generalmente, los procesos de planificación de aula son diversos, debido a que responden a las distintas necesidades de los estudiantes, estilos pedagógicos de los profesores y a las particularidades de la organización educativa.

#### 1.7.1.2. Subcategoría A2: Criterios de tipo técnico administrativo.

Definición: se refiere a aquellas consideraciones de tipo operacional que considera el equipo directivo para elaborar procedimientos de monitoreo, tales como la elección del curso, el horario de las actividades de monitoreo.

### **1.7.2. Categoría B: Procedimientos de monitoreo de la implementación curricular.**

Definición: Son aquellas acciones sistemáticas que realizan los equipos directivos para monitorear la implementación integral del currículum.

La principal orientación de la implementación curricular es buscar que cada estudiante adquiera los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad logrando ser un aporte para la comunidad, por tanto, adquiere un rol primordial en el sistema educativo nacional que conlleva a ejecutar procedimientos que permitan monitorear la forma en que se organiza el currículum en cada establecimiento educacional, lo que queda explicitado en el marco para la buena dirección (2005), en el cual se establece que “uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación”.

#### **1.7.2.1. Subcategoría B1: Procedimientos referidos al instrumento utilizado en cuanto a la cobertura en lo curricular.**

Definición: Se refiere a aquellas actividades de carácter sistemático que realiza el equipo directivo con el fin de asegurar la proyección realizada por parte de los docentes en cuanto a la cobertura curricular.

Monitorear sistemáticamente la cobertura curricular con la finalidad de detectar grados de avance y necesidades de mejora es fundamental para una institución escolar orientada al logro de aprendizajes de calidad. Ahora bien, esta práctica difiere en cada establecimiento escolar, en función de cómo este intérprete la demanda por la cobertura y el sentido que ésta tiene.

Según lo planteado por Educar Chile, el procedimiento utilizado en cuanto al monitoreo de la cobertura curricular debería considerar la siguiente secuencia:

- Planificar, a nivel de aula y de la institución escolar, y enseñar 100% de los Objetivos de Aprendizaje, asegurando cobertura curricular,
- Medir los logros de aprendizaje, evidenciando las brechas entre currículum planificado, enseñado y aprendido y
- Reflexionar y ajustar los procesos de planificación, prácticas de enseñanza y de reforzamiento para que superen las brechas entre el currículum prescrito y el aprendido. Este proceso suele ser el más complejo, porque depende directamente de la profundidad de análisis que se haga de los resultados de las evaluaciones aplicadas.

**1.7.2.2. Subcategoría B2: Procedimientos de monitoreo en cuánto a lo didáctico.**

Definición: Se refiere a aquellas actividades que realiza el equipo directivo con el fin de monitorear las acciones concretas que realizan los docentes en el desarrollo del currículum en el aula.

Dichas acciones se encuentran establecidas en el Marco para la buena enseñanza (2008), específicamente en los dominios “B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje” y “C: Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes”.

**1.7.2.3. Subcategoría B3: Procedimientos de monitoreo en cuánto a lo evaluativo.**

Definición: Se refiere a aquellas acciones y/o actividades realizadas por el equipo directivo destinadas a monitorear los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes.

El proceso de monitoreo en cuanto a lo evaluativo es un tema de gran relevancia para la comunidad educativa y para los objetivos planteados desde las políticas ministeriales de educación, en dónde el director junto a su equipo directivo gestiona instancias que permitan una retroalimentación efectiva de las prácticas de

implementación curricular. A su respecto, es importante destacar lo planteado en el marco para la buena dirección, en dónde se expresa que “El director debe garantizar que la implementación del currículum persiga una enseñanza de calidad. Para ello asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje” (Marco para la Buena Dirección, 2005).

### **1.7.3. Categoría C: Uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo.**

Definición: Se refiere a los diversos tratamientos que se le da a la información recopilada en los procedimientos realizados por los equipos directivos en el monitoreo de la implementación curricular.

Conforme a lo planteado por el Instituto para el desarrollo y la innovación educativa de Guatemala, la información obtenida en el proceso de monitoreo permite:

- Captación de datos, de las fuentes establecidas y posterior registro en los instrumentos respectivos;
- Comparación de los datos en relación al nivel esperado de cumplimiento;
- Decisión respecto de las acciones correctivas o de retroalimentación necesarias de acuerdo a la información obtenida;
- Implementación que pondrá en práctica las acciones correctivas o de retroalimentación.

#### **1.7.3.1. Subcategoría C1: Uso de la información en lo referido a la retroalimentación.**

Definición: Se refiere al modo en que los equipos directivos utilizan la información obtenida en los procesos de monitoreo para dar cuenta a los docentes acerca de los diversos aspectos de su quehacer en cuanto a la implementación del currículum.

Una práctica de liderazgo que presenta gran demanda en los equipos directivos es observar y retroalimentar las prácticas docentes. Ésta, constituye un proceso complejo debido a la naturaleza de sus procesos claves: observar y retroalimentar, por tanto, se requiere que docentes y directivos pongan al centro el aprendizaje y sus estudiantes, de modo que se logre el levantamiento de datos e información relevante de como ocurre el proceso en la sala de clases, siendo estos insumos imprescindibles para alcanzar una retroalimentación que permita reflexionar sobre las prácticas pedagógicas implementadas, ajustarlas y volver a iniciar el ciclo de mejora. A su respecto, es importante destacar entonces que la retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir “compartida, analizada y comprendida en conjunto” (Leiva, Montecinos, & Aravena, 2017)

**1.7.3.2. Subcategoría C2: Uso de la información para generar plan de acompañamiento y optimización de la implementación curricular.**

Definición: Se refiere al modo en que los equipos directivos utilizan la información obtenida en los procesos de monitoreo para la elaboración de planes de acompañamiento docente y acciones de mejora del proceso de implementación curricular.

El Mineduc (2015) reitera, por su parte, que el acompañamiento pedagógico es una asesoría planificada, continua, sistemática, contextualizada e integral dirigida a los profesores, pues la intención de esta acción es detectar errores para luego aplicar las correcciones mediante asesoramiento, consulta, indicación o explicación que deben estar ajustadas a los criterios de las buenas relaciones humanas. El propósito de este asesoramiento según Ventura (2008) es el deseo de cambio de los docentes. Es en esto que encontramos su especificidad y, al mismo tiempo, su diferenciación de otras modalidades formativas.

En virtud de lo anterior, el acompañamiento al ejercicio docente permite mejorar las prácticas, promoviendo la reflexión y análisis, identificando las áreas de mejora, permitiendo establecer planes de apoyo y con ello, gestionar herramientas que faciliten, apoyen y guíen la labor docente.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Introducción al marco teórico**

En los últimos años la educación chilena se ha visto sometida a importantes cambios para brindar mejores condiciones para que las y los estudiantes puedan acceder y permanecer en la escuela, disfrutando de una educación de calidad que les permita alcanzar el máximo de sus potencialidades y así contribuir integralmente al desarrollo de la comunidad en la cual se encuentran insertos. Uno de los objetivos de la educación es avanzar hacia un sistema gratuito, inclusivo y equitativo, que favorezca la colaboración y el aprendizaje, asegurando una oferta de calidad, ofreciendo libertad a las familias para elegir la educación de sus hijos e hijas. En este sentido y con la finalidad de responder a la demanda educativa que presentan las y los estudiantes, la normativa legal ha ido ajustándose a los requerimientos que emanan en este tránsito. Uno de ellos es la entrada en vigencia de la Ley General de Educación, en adelante LGE, que surge el año 2009. Dicha Ley deja atrás temas relacionados con la cobertura iniciándose en la búsqueda de hacerse cargo de brechas significativas en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes chilenos, minimizando o eliminando las barreras que dificulten el acceso a la educación para todos y todas.

En las siguientes páginas se abordarán temáticas que resultan relevantes para nuestro tema central de investigación. Comenzando por diversos aspectos generales de la Ley General de Educación, enfatizando sus principios y cambios que promueve.

Se presentan además aspectos claves del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, tales como la nueva institucionalidad que se establece, como también algunas de las definiciones, herramientas e instrumentos que el sistema educativo pone a disposición con el fin de orientar el trabajo hacia el correcto funcionamiento de los



establecimientos educacionales, en pos de la calidad educativa. En este sentido también se abordará el concepto de calidad en educación, centrándose principalmente, en el primer nivel que establece el Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019, que hace referencia a los establecimientos educacionales.

Sobre la base de lo anterior, se presenta la descripción de algunos de los instrumentos que para esta investigación resultan de gran relevancia, ya que constituyen herramientas orientadoras base para el trabajo directivo, tales como los Estándares Indicativos de Desempeño, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y finalmente el Marco para la buena enseñanza.

Finalmente se profundiza en la importancia del rol de los equipos directivos, en cuanto a la gestión curricular, ya que de estos depende una adecuada implementación del currículum, es decir, hacer la bajada desde el currículum prescrito, en las bases curriculares, a la sala de clases, asegurando a su vez, la adquisición de los aprendizajes por parte de las y los estudiantes. Una adecuada gestión curricular, sentará las bases de un liderazgo centrado en lo pedagógico, lo que permitirá una buena gestión educacional y, por consiguiente, un avance en la calidad educativa, demandada por los tiempos actuales.

## **2.2. Desarrollo del Marco Teórico**

### **2.2.1. Ley General de Educación**

Durante las últimas décadas Chile ha ido implementando cambios en la educación siendo una prioridad desde el retorno de la democracia en 1990, evidenciando progresos significativos tal cual menciona la organización para la cooperación y desarrollo económico señalando que “Chile ha sido líder en América Latina en el mejoramiento de la calidad y acceso a la educación en todos los niveles del sistema” (OCDE, 2004, p.3). Hacer efectivo el derecho a la educación implica un cambio social, cultural y una decisión política, que reconoce y acepta que todos y todas tenemos los mismos derechos y deberes. Por esto y según lo señalado por el Ministerio de Educación (2005) es necesario mejorar el conjunto del sistema educacional, haciéndolo más inclusivo y por tanto, más eficaz.

La educación chilena, desde sus inicios se ha visto sometida a diversos cambios. Para los fines de esta investigación nos remontaremos a inicios de los años noventa, con la publicación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE). Dicho cuerpo legal, fue concebido cuando la principal preocupación y objetivo de las políticas públicas era extender la cobertura educacional. Con el paso de los años y a través de reformas constitucionales y legales, se establecieron la obligatoriedad y gratuidad de la educación en sus distintos niveles, primeramente, en educación básica y media, posteriormente en segundo nivel de transición y, por otra parte, en la extensión de la matrícula y de las ayudas estudiantiles en la educación superior.

Sin embargo, los esfuerzos anteriores parecieron insuficientes, cuando las demandas de los nuevos tiempos hicieron cambiar el foco desde el acceso a las oportunidades educativas y la cobertura de las instituciones, hacia la calidad de los aprendizajes y su distribución social.

El 09 de abril del año 2007, la presidenta de la república, a través del mensaje N°55-355, dirigido a la Cámara de Diputados, planteó que “La nueva etapa es de mayor complejidad, porque debe hacerse cargo de brechas significativas en la calidad de los aprendizajes de nuestros alumnos. Esta depende de condiciones socio económicas, culturales y territoriales, lo que requiere de nuevos instrumentos e instituciones de los que carece nuestro sistema educativo. A la vez, debemos continuar atendiendo nuevos requerimientos de extensión de las coberturas educacionales, en especial desde los primeros años de vida de nuestros niños como en la educación de adultos y de poblaciones específicas”. Así, partió la tramitación del proyecto de ley de educación, el cual vería la luz como Ley General de Educación (N° 20.370), el 12 de septiembre del año 2009, con su publicación y entrada en vigencia.

La Ley General de Educación (LGE) deroga la LOCE, establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados.

En la Guía legal sobre Ley General de Educación de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, se establece que la LGE se inspira en los siguientes principios:

- 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.

Por otra parte, en cuanto a currículum se refiere, se establecen los Objetivos de Aprendizaje (OA) que favorecen la educación integral de los jóvenes, es decir, se fomentará tanto la educación formativa como la cognitiva. Con ello, atrás queda el concepto de Aprendizajes Esperados y los denominados subsectores de aprendizaje, se llamarán asignaturas. Asimismo, se instaura la flexibilidad curricular ampliada, es decir las bases curriculares que elabore el Ministerio de Educación para los niveles parvulario, básico y medio deberán asegurar que los establecimientos en régimen de Jornada Escolar Completa cuenten con un 30% de tiempo de libre disposición. Además, se creará un Banco de Planes y Programas Complementarios que estará a disposición de todos los

establecimientos para que cuenten con alternativas y puedan enriquecer sus propios planes y programas.

En cuanto a la calidad, se proyecta que es tarea del Estado ofrecer a todos los chilenos, independientemente de su condición socio económica, la posibilidad de acceder al conocimiento y a la cultura. Para ello, se requerirá una nueva institucionalidad educativa, una definición de los roles esperados de todos los actores y de estándares para medir objetivamente sus desempeños. Además, se crearán nuevas instituciones para ejercer la supervigilancia y el control del desempeño de las instituciones educativas y de sus actores.

### **2.2.2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**

Uno de los desafíos que enfrenta la reforma educacional y que está implementando el actual gobierno consiste en garantizar una educación de calidad para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos en Chile, centrando su mirada en las y los estudiantes y las potencialidades que éstos presentan. Este propósito es también el que persigue el sistema de aseguramiento de la calidad, el cual surge bajo la necesidad de hacer efectiva la responsabilidad estatal de asegurar el derecho a la educación para todas las personas, construyendo de este modo, un país más integrado social y culturalmente, a través del desarrollo de acciones que consideren el diseño de un sistema de mejoramiento continuo que garantice acceso, calidad y equidad en la educación.

A su respecto, es relevante destacar algunas investigaciones como por ejemplo Mckinsey & Company entre 2006 y 2007, los cuales se propusieron comprender por qué un grupo de sistemas educativos, a pesar de las diferencias sociales y culturales, habían alcanzado altos estándares de calidad de aprendizajes en sus estudiantes. El informe Mckinsey identifica como uno de los factores de éxito la existencia de sistemas de aseguramiento de la calidad educativa. Para ello, los países fijan estándares para evaluar y monitorear los procesos y resultados de aprendizaje en las escuelas y de este modo, movilizar y emprender acciones de mejoramiento continuo.

Producto de la Ley que crea el sistema de aseguramiento de la calidad, surge la necesidad de formular un plan de aseguramiento de la calidad de la educación a cuatro años, con la finalidad de definir objetivos y metas que permitan establecer mecanismos de

apoyo, fortalecimiento de capacidades y responsabilización de todos los establecimientos educacionales. Este plan es concebido como:

*“la concreción de esa obligación legal de las instituciones encargadas del aseguramiento de la calidad de la educación en el país y establece un marco común que orienta y articula el trabajo de las distintas instituciones que conforman el sistema de aseguramiento de la calidad, dirigido a asegurar la provisión de una educación de calidad a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile, especialmente de aquellos que asisten a establecimientos escolares de menor desempeño”* (Ministerio de Educación, 2016, p.14)

Bajo la perspectiva del enfoque de derechos, el plan concibe la educación como un derecho, el cual permite que las y los estudiantes accedan y permanezcan en el sistema escolar, recibiendo oportunidades de aprendizaje pertinentes y significativas que le permitan participar activamente del proceso educativo a lo largo de su trayectoria escolar. Los componentes del plan funcionan sobre la base de un modelo de calidad de la gestión escolar, el cual se orienta a establecer las bases de un mejoramiento continuo que responda a las particularidades de cada establecimiento, otorgando espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada comunidad escolar. Este modelo considera áreas de gestión de acuerdo a lo planteado por el Ministerio de Educación (2005), entre las cuales se encuentra: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos, las cuales poseen un carácter complementario entre ellas.

La estrategia de mejoramiento continuo es el plan de mejoramiento, siendo en esta fase donde se diseña, planifica, ejecuta y evalúan las acciones que mejoren las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento requiere para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar los resultados. Un punto clave de este proceso es su sustentabilidad y en este sentido, se debe entender que esta condición no se satisface sólo por la incorporación de recursos financieros y materiales al establecimiento, sino que cada vez es más claro que ello depende de la generación de capacidades en los propios actores institucionales y por lo tanto, el rol de acompañamiento, asesoría y transferencia que les cabe a los responsables de la administración y supervisión técnica de los procesos educativos a nivel local es fundamental.

Es en el contexto anteriormente descrito donde surge la Ley N° 20.529 (2011) que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. En este sentido, se reformulan

las instituciones existentes y se crean otras, quedando el sistema conformado de la siguiente manera:

- El Ministerio de Educación: órgano rector y coordinador del sistema, propone e implementa las políticas educacionales, elabora las bases curriculares y otras herramientas para la gestión del sistema educativo, tales como los estándares de aprendizaje, otros indicadores de calidad educativa y los estándares indicativos de desempeño, entre otros.
- La Agencia de Calidad de la Educación: su objetivo es evaluar y orientar el desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes e informar a las comunidades educativas sobre su funcionamiento en los distintos ámbitos de la gestión, contribuyendo al mejoramiento continuo.
- La Superintendencia de Educación: tiene un rol fiscalizador de la normativa educacional, del uso de los recursos, la atención de denuncias y la entrega de información a los establecimientos y sostenedores del país. A su vez, es la encargada de asegurar condiciones para la calidad de la educación y resguardo de los derechos de todos los actores de las comunidades educativas.
- El Consejo Nacional de Educación: Es el encargado de revisar, generar sugerencias, evaluar y aprobar las bases curriculares y otras herramientas fundamentales para la gestión del sistema educativo, tales como los estándares de aprendizaje, otros indicadores de calidad educativa, los estándares indicativos de desempeño y el Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.

Trabajar coordinada y articuladamente entre todas las instituciones educativas, es uno de los desafíos más importantes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, garantizando las condiciones para que todos los establecimientos del país impartan una educación de calidad, impulsando el mejoramiento continuo del sistema escolar.

Hemos llegado a un punto donde resulta pertinente aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de “educación de calidad”, concepto que ha generado en diversos actores una discusión amplia y profunda en los últimos años. Aclarar este concepto, no resulta una tarea fácil, ya que no todos entienden lo mismo por calidad. En la literatura dedicada al tema, podemos apreciar tres focos relacionados entre sí: educación de calidad, escuelas de calidad y sistemas educativos de calidad (OPECH, s.f.). El debate en cuanto a educación de calidad suele centrarse en aspectos curriculares, tales como pertinencia

curricular, selección de contenidos, áreas educativas y otros. Por otra parte, cuando se habla de escuelas de calidad o recientemente llamadas “escuelas eficaces”, hablamos de aspectos de la institución escolar. Según Murillo (2001) una escuela eficaz es aquella que “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”. Por tanto, escuela efectiva es “aquella que tiene la convicción de que todos sus estudiantes pueden y deben aprender; por lo tanto, su propósito moral es hacer trascender a máximo el potencial de cada uno de ellos” (MINEDUC, 2008, p.4). Así mismo, se señala que el foco principal es alcanzar un desarrollo integral en los estudiantes, que vaya más allá de lo solicitado a nivel curricular. Martinic (citado en Raczynski & Muñoz, 2004, p.6) en relación a la escuela eficaz, señalan que ésta “toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y promueve que todos ellos alcancen los más altos logros posibles.

Finalmente, para referimos a sistemas educativos de calidad, expondremos la idea propuesta en el informe sobre “Educación de calidad para todos” de la oficina regional de la UNESCO. En este informe se plantea que un sistema educativo de calidad implica elementos como: obligatoriedad y gratuidad de la educación, que son condiciones fundamentales para asegurar el derecho a la educación; fortalecimiento de la escuela pública gratuita, única capaz de garantizar el derecho a la educación; el derecho a la no discriminación y a la plena participación; la equidad como una condición esencial de una educación de calidad, tanto en el acceso, como en los recursos y procesos educativos y los resultados; relevancia y pertinencia, responde a las preguntas ¿Educación para qué? ¿Educación para quién?

Sin embargo, para aproximarnos definitivamente al concepto, nos referiremos a la definición propuesta en el artículo 2° de la Ley General de educación (2009): “La educación es el proceso permanente de aprendizaje 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”. Así, entenderemos 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).

Para lograr una educación de calidad, resulta fundamental poner el foco en el sistema educacional encargado de impartirla, es decir en el conjunto de instituciones que tienen por objetivo organizar y proveer la educación del país. En el Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019, (2016), se plantea que “El conjunto de instituciones educativas puede definirse en tres niveles. En primer lugar, en un nivel compuesto por los establecimientos. En segundo lugar, un nivel intermedio, conformado por los sostenedores o instancias intermedias, que tienen la responsabilidad de organizar y asesorar el trabajo de los establecimientos. Por último, se puede concebir un nivel nacional, compuesto por las instituciones públicas de carácter nacional, que tienen la responsabilidad de proveer las herramientas, los apoyos, sistemas de evaluación y recursos necesarios, así como de implementar los mecanismos de monitoreo, control y fiscalización para el buen funcionamiento del sistema”.

Para efectos de esta investigación nos centraremos en el primer nivel, es decir, en los establecimientos educacionales. Estos son comunidades educativas lideradas por un director y un equipo directivo, además en ellas participan docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados, entre otros. Los establecimientos cuentan con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que expresa sus sellos educativos y particularidades, y un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que propone objetivos y metas, abordadas a través de acciones para el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.

El Plan de Aseguramiento de la calidad escolar (MINEDUC, 2016), establece que, para el correcto funcionamiento de los establecimientos escolares, se hace necesario el desarrollo de un conjunto de procesos de gestión y mejoramiento continuo. Con el fin de brindar apoyo y orientar este trabajo, el sistema educacional cuenta con una serie de definiciones, herramientas e instrumentos, los cuales se mencionan a continuación:

- Bases Curriculares: establecen los distintos tipos de aprendizajes que los estudiantes deben desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la educación definidos en la LGE.



- Estándares de Aprendizaje: Describen distintos niveles en el logro de los objetivos de aprendizaje monitoreados por las evaluaciones nacionales.
- Otros indicadores de calidad educativa: constituyen un segundo componente de importancia para orientar el trabajo educativo de los establecimientos y que consisten en un conjunto de variables que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes y con indicadores de asistencia y retención escolar, entre otros.
- Estándares indicativos de desempeño: establecen un marco de referencia para la evaluación de los procesos de los establecimientos educacionales, con el propósito de impulsar los procesos de autoevaluación y mejoramiento escolar en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.
- Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar: entrega un marco de referencia y describe prácticas concretas para un buen ejercicio de la gestión de los equipos directivos.
- Marco de la Buena Enseñanza: orienta en la misma dirección que el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, en el sentido de entregar un marco de referencia con prácticas para desempeñar de mejor manera la función docente en los establecimientos educacionales.

En capítulos siguientes se profundizará en algunos de los instrumentos mencionados anteriormente, y otros de acuerdo con su relevancia para esta investigación.

### **2.2.3. Estándares Indicativos de Desempeño**

Como se mencionó anteriormente, con el fin de optimizar los procesos de gestión y mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad educativa, el sistema educacional, pone a disposición una serie de definiciones, herramientas e instrumentos orientadores y de apoyo, siendo uno de ellos los estándares indicativos de desempeño. El MINEDUC (2014) los define 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 proceso de 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”.

A su vez, el MINEDUC (2014), establece que los objetivos de los Estándares indicativos de desempeño son:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de desempeño, llevada a cabo por la Agencia de Calidad de la Educación.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

El carácter de “indicativo” de estos estándares, se refiere a que sugieren orientaciones y, por lo tanto, no son obligatorios ni están asociados a sanciones por incumplimiento. Así lo señala la Ley General de Educación, que establece que “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” (Art. 38, LGE).

En este sentido, los sostenedores y equipos directivos están llamados a analizar las prácticas que los estándares definen en las áreas o dimensiones de: liderazgo; gestión pedagógica; formación y convivencia; gestión de recursos. Así los establecimientos educacionales, determinan autónomamente sus fortalezas y debilidades, identifican la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales, y diseñan adecuadamente acciones que los impulsan hacia la mejora educativa.

La dimensión Liderazgo “comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento” (MINEDUC, 2014, p. 43).

La dimensión Gestión pedagógica “comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos

logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (MINEDUC, 2014, p. 69).

La dimensión Formación y convivencia “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” (MINEDUC, 2014, p. 93).

Finalmente, la dimensión Gestión de recursos “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” (MINEDUC, 2014, p. 93).

En diversos estudios se revela que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar. Es por ello, que la apropiación y compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales permitirá avanzar para el logro de una educación de calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

#### **2.2.4. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar**

Sin duda el haber puesto el foco en la calidad educativa resulta una situación desafiante para el sistema educativo. En este sentido, como se ha mencionado anteriormente, el sistema educacional, pone a disposición una serie de definiciones, herramientas e instrumentos orientadores y de apoyo, siendo uno de ellos el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar.

La literatura actual nos da cuenta de lo relevante que puede ser el liderazgo en la mejora de los logros de aprendizaje, de acuerdo con Bolívar (2010), quien nos plantea que “La investigación es consistente sobre los efectos del liderazgo en la mejora de los resultados, si bien dichos efectos se ven mediados por las prácticas docentes en el aula (Waters

Marzano y McNulty, 2003; Leithwood y Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom., 2004; Robinson, 2007). Estos investigadores concluyen que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización”. Por lo tanto, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionar los establecimientos educacionales, no solo en lo administrativo, sino por, sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), se diseña y fundamenta considerando los conceptos de: liderazgo, gestión y prácticas de liderazgo. En este sentido, el MBDLE nos plantea que “se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución”. (MINEDUC, 2015, p.7). Por otra parte, cuando hablamos de gestión nos referimos a “la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales. Hopkins y Spillane (2013) llaman a estas condiciones la “infraestructura”, la cual no es visible, pero soporta y asegura que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar. Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados”. (MINEDUC, 2015, p. 9). En cuanto a las prácticas de liderazgo, el MBDLE las define como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, 2011). La práctica se constituye a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005).

En Chile la investigación de Weinstein et al. (2012) concluye que las prácticas de los directores presentan como mayor fortaleza su visión de dirección general de futuro para el establecimiento, mientras que la mayor debilidad es el menor tiempo y dedicación de la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, es decir lo que se denomina, liderazgo pedagógico. Es en este sentido, que se busca impulsar los nuevos lineamientos del MINEDUC, delimitando y potenciando claramente aquellas prácticas que vayan en pos de ese liderazgo pedagógico.

Por otra parte, el MBDLE nos plantea que “las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que los directivos cuentan con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad. Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo directivo que, cuando se combinan adecuadamente según contexto y situación, potencian el liderazgo, lo predisponen positivamente y le permiten afrontar temáticas ambiguas o situaciones emergentes de la contingencia. Probablemente, sin estos recursos no sería posible que los equipos directivos asumieran riesgos y afrontaran su trabajo en condiciones adversas”. (MINEDUC, 2015, p. 13)

Sobre la base de lo anterior, el MBDLE es un referente que define las prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar, reconociendo que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes, las cuales trata de impulsar, adaptadas al contexto de cada establecimiento escolar. En este sentido, las prácticas describen lo que es necesario saber hacer para liderar y gestionar un establecimiento educacional de manera efectiva. Por otra parte, los recursos personales motivan e impulsan a la aplicación de estas prácticas.

En el MBDLE, las prácticas se agrupan en cinco dimensiones y los recursos personales en tres ámbitos. Las dimensiones de prácticas son: 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; Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar. Mientras que los ámbitos de los recursos personales son: principios; habilidades y conocimientos profesionales.

Sin duda el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, supone un avance significativo en su rol orientador al quehacer directivo, definiendo prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país, basados en la literatura e investigación actual. A su vez, la incorporación de nuevas políticas como la ley N°20.501 (que regula atribuciones, funciones, asignaciones, concursabilidad, etc.), vienen a potenciar una adecuada implementación de un liderazgo pedagógico, dejando poco a poco en el pasado la simple gestión administrativa, que por muchos años imperó en el sistema educativo chileno. Todo esto con el fin de lograr la tan preciada educación de calidad.

### **2.2.5. Marco para la Buena Enseñanza**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la literatura actual nos da cuenta de lo relevante que resulta el factor “liderazgo” y su impacto en los aprendizajes de los estudiantes, el cual solo es superado por la labor del docente en el aula, así lo reafirma el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), estableciendo que “los docentes tienen un papel protagónico en el esfuerzo de la reforma educacional por mejorar los aprendizajes de todos nuestros estudiantes. Tal como lo demuestran diversas investigaciones, la calidad del desempeño de los docentes, entre otros factores, es uno de los que tiene una alta incidencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer es crucial en las oportunidades de aprendizaje que tendrán” (MINEDUC, 2008, p. 39). En este sentido, radica la importancia del Marco para la Buena Enseñanza, ya que lo que busca es, precisamente, orientar esa labor docente, estableciendo lo que los docentes chilenos deben conocer, saber hacer y ponderar para determinar cuán bien lo hace cada uno en el aula y en la escuela.

Al igual que el MDLE, el MBE es una herramienta que el sistema educacional pone a disposición, con el fin de optimizar los procesos de gestión y mejoramiento continuo, en pos de la calidad educativa. El MINEDUC (2008) plantea que “este instrumento no pretende ser un marco rígido de análisis que limite o restrinja los desempeños de los docentes; por el contrario, se busca contribuir al mejoramiento de la enseñanza a través de un «itinerario» capaz de guiar a los profesores jóvenes en sus primeras experiencias en la sala de clases, una estructura para ayudar a los profesores más experimentados a ser más efectivos, y en general, un marco socialmente compartido que permita a cada

docente y a la profesión en su conjunto enfocar sus esfuerzos de mejoramiento, asumir la riqueza de la profesión docente, mirarse a sí mismos, evaluar su desempeño y potenciar su desarrollo profesional, para mejorar la calidad de la educación” (p. 7).

El Marco para la Buena Enseñanza se estructura en base a dominios, criterios y descriptores. Cada uno de los cuatro dominios del marco hace referencia a un aspecto distinto de la enseñanza, siguiendo el ciclo total del proceso educativo, desde la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente tal, hasta la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso.

Cuando hablamos de calidad educativa, uno de los consensos creados en el debate, reside en la centralidad del aula, de las prácticas de enseñanza y aprendizaje y del rol de los docentes. En este sentido, el Marco para la Buena Enseñanza, está llamado a constituirse en una importante contribución a una óptima renovación de las prácticas pedagógicas, considerando a su vez factores como la inclusión, ya que “el Marco enfatiza que «buena enseñanza» es aquella que logra que todos y cada uno de los alumnos de todos los docentes, puedan aprender, que se reconozcan sus diferencias para que ningún niño, niña o joven se quede atrás, fracase o sea excluido”. (MINEDUC, 2008, p. 41). Así, este Marco “reconoce la complejidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los variados contextos culturales en que éstos ocurren, tomando en cuenta las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias por parte de los docentes, tanto en materias a ser aprendidas como en estrategias para enseñarlas; la generación de ambientes propicios para el aprendizaje de todos sus alumnos; como la responsabilidad de los docentes sobre el mejoramiento de los logros estudiantiles”. (MINEDUC, 2008, p. 7).

Por otra parte, en el MBE se plantea que este “permite a profesores, directivos y supervisores conducir sus conversaciones hacia los aspectos de la enseñanza que requieren de su atención y concentrar los esfuerzos de mejoramiento en un contexto de definiciones y valores compartidos”. (p. 41), por ello, este resulta un referente muy importante de considerar por los equipos directivos a la hora de examinar las prácticas docentes, ya que sus dominios, criterios y descriptores, entregan directrices claras del “deber ser” para el quehacer educativo docente dentro de la educación formal.

### 2.2.6. Equipo Directivo

Cuando se habla de calidad del sistema educativo, resulta de suma importancia revisar las características que poseen los equipos directivos de los establecimientos educacionales. Esto, debido a que este factor, es de gran relevancia cuando se habla de gestionar la administración de las instituciones educativas en pos del mejoramiento de las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes, pues así es como lo ha señalado la evidencia reciente: “la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes” (MINEDUC, 2015, p. 5). En este contexto surge la necesidad de desarrollar equipos directivos capacitados para emplear competencias de liderazgo dentro de los establecimientos educacionales y así contribuir a la mejora de la calidad del sistema escolar en Chile.

En nuestro país, las figuras o cargos normalmente estudiados, validados transversalmente como miembros del equipo directivo, son el director, el jefe de UTP y el inspector general (Carbone, et al., 2008). Si bien existen orientaciones para la labor del director y su equipo directivo, la información sobre las características de sus miembros, específicamente en cuanto a sus roles y funciones, está en un proceso inicial de levantamiento.

No obstante, Carbone, et al (2008) se adentran en una aproximación en términos de funciones para cada uno de estos cargos. Concretamente, señalan que los jefes de UTP son los “responsables técnicos de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito”. Por otro lado, al inspector general se le atribuyen las tareas de la “generación de canales comunicacionales (formales e informales), importancia del diálogo, establecer relaciones cercanas con los estudiantes, presencia activa. Al mismo tiempo, se observan labores comunes relacionadas con el desarrollo de tareas de planificación y coordinación, estas últimas propias del cargo de inspector” (p.23).

Dichas funciones se han levantado principalmente en base al MBDLE (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2014). El primero de estos instrumentos pretende entregar definiciones y fundamentos que orienten las prácticas de los equipos directivos. Mientras que los Estándares, por su parte, constituyen una herramienta clave no



prescriptiva, definida por el Ministerio de Educación, que apuntan a orientar las evaluaciones que se realizan a los establecimientos educacionales referidos a su gestión y la de sus sostenedores.

A su vez, dentro de la dimensión de Liderazgo de los Estándares, se menciona la figura del director como el agente responsable de los procesos y resultados formativos y académicos que la institución posea, además de ser el encargado de generar un ambiente de compromiso de la comunidad educativa con el PEI, definido como “el instrumento orientador de la gestión de cada escuela, y su ideario es el ‘sello’ que la institución busca imprimir en sus estudiantes y en la comunidad” (Mineduc, 2014, p. 1). Esta labor del director no sólo apunta al cumplimiento del PEI, sino que busca que esta figura logre promover una cultura institucional que apunte a altas expectativas.

En cuanto a la dimensión de gestión pedagógica, es relevante mencionar que se constituye en primer lugar por la gestión curricular que describe las prácticas y políticas realizadas por los directores y el equipo docente de los establecimientos educacionales. Junto a lo anterior, la gestión del currículum técnico-pedagógico resulta fundamental, ya que organiza la malla curricular que conduce los aprendizajes de los estudiantes en torno a la visión compartida que adopta el establecimiento educativo, abordando los procedimientos y mecanismos por los cuales el equipo directivo y el cuerpo docente hacen llegar estos conocimientos a los estudiantes (Garay & Uribe, 2006).

Por otra parte, en la dimensión de formación y convivencia, los Estándares Indicativos de Desempeño, hacen referencia a que el ambiente escolar es el segundo contexto (luego de la familia) donde los niños y jóvenes conviven la mayor parte del día, lo que brinda gran importancia al clima de convivencia que se genera dentro de los establecimientos educacionales. Por ello, dentro de la dimensión se establecen una serie de estándares que apuntan a los procedimientos y prácticas formativas que los equipos directivos pueden implementar para asegurar un ambiente adecuado orientado al desarrollo de los estudiantes.

En lo que respecta a la dimensión de gestión de recursos, es relevante mencionar que la correcta distribución del capital dentro del establecimiento, “provee un soporte para el desarrollo de la labor educativa” (Mineduc, 2014, p. 121). Esto debido a que se facilita la gestión de las acciones pertinentes para tener un equipo de trabajo y docente que sea comprometido y competente, además de favorecer buenas condiciones laborales.

Por otra parte, y retomando el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, en él se busca orientar a generar una política que consolide el rol del director en el contexto del mundo actual y se considera al líder escolar como un pilar central a fortalecer en los establecimientos educacionales. Las orientaciones que el Marco de la Buena Dirección entrega respecto a las prácticas que el líder desarrolla dentro de un establecimiento educacional, apuntan a dar respuesta a los deberes planteados en la Ley General de Educación N°20.370 (2009) que en el Artículo 10, letra e) establece: “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen. Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2009, p. 5).

En base a todo lo anteriormente expuesto, podemos clarificar la relevancia que tiene el director y su equipo directivo en las diversas áreas, de aquí se proyecta el importante desafío de garantizar la calidad integral tanto de la gestión institucional como pedagógica, lo que permitirá alcanzar el éxito, impactando directamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2.7. Gestión Curricular**

Las escuelas de nuestro país son organizaciones que se encuentran en constante cambio, por ello, han surgido nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes están obligados a incorporar nuevas formas para gestionarlas, no solamente en lo que respecta a lo administrativo, sino por sobre todo en la gestión pedagógica de la enseñanza, lo que implica hacer la transición desde una gestión meramente administrativa hacia a un liderazgo pedagógico, pues así lo establece como una de sus dimensiones centrales el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) “Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto

liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, 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” (p. 24).

Por lo tanto, resulta fundamental que el director y su equipo directivo realicen una buena gestión del currículum, con el fin de asegurar mejores prácticas educativas y por consiguiente, mejores aprendizajes.

La gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

En este sentido, Volante et al. (2015) plantea que la gestión curricular “se sintetiza como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013)”.

En este sentido, cabe destacar lo planteado por Panqueva (2008) quien a su respecto señala que la gestión curricular es aquella capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender las y los estudiantes, donde su orientación está ligada al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, exigiendo un trabajo colaborativo entre cada uno de los integrantes del equipo educativo, estableciendo acuerdos mínimos sobre aspectos críticos de enseñanza y aprendizaje, evaluación, articulación y didáctica.

Por otra parte, la noción de alineamiento curricular alude al esfuerzo por alcanzar la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido. Tal como plantea Porter (2004), para conocer el grado de alineamiento curricular es necesario medir la

distancia entre los contenidos propuestos en el currículum planeado respecto de los contenidos observados en el currículum implementado y el dominio alcanzado por los estudiantes en estos mismos contenidos a través del currículum evaluado. Es así como un desafío clave de la gestión curricular es generar coherencia entre lo que se planifica enseñar, lo que se enseña en las salas de clases y lo que los estudiantes aprenden (Porter, 2004).

Si tenemos en cuenta que es el equipo directivo a quien le corresponde liderar, es decir, “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2006), es a la función directiva a quien le corresponde asegurar el cumplimiento del currículum prescrito o declarado, a través de la definición de metas de aprendizaje por niveles y por cursos, difundiendo y asegurando que estas sean conocidas por todos los profesores y distribuyéndolas a lo largo de la trayectoria escolar. A su vez, la dirección debe asegurar un tiempo adecuado para cada una de las metas, por lo que es necesario planificar y elaborar materiales orientados a partir de las mismas; además de retroalimentar y mantener una supervisión focalizada que genere compromisos de cumplimiento y logro (Volante et al., 2015).

En este sentido, a MINEDUC (2016), señala que “desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes. Entonces, es por medio de la gestión curricular que, de forma concreta, se releva el Proyecto Educativo del establecimiento, pudiendo configurarse o no en un proyecto curricular propiamente tal”.

En base a lo anteriormente expuesto, podemos resaltar la importancia que implica el rol del director y el equipo directivo, en cuanto a la gestión curricular, ya que de este depende una adecuada implementación del currículum, es decir, hacer la bajada desde el currículum prescrito, en las bases curriculares, a la sala de clases, asegurando a su vez, la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Una adecuada gestión

curricular, sentará las bases de un liderazgo centrado en lo pedagógico, lo que permitirá una buena gestión educacional y, por consiguiente, un avance en la calidad educativa, demandada por los tiempos actuales.

### **2.2.8. Implementación Curricular**

Entenderemos que la implementación curricular, hace referencia a la bajada del currículum prescrito a la sala de clases. En la implementación curricular el rol del docente resulta fundamental, debido a que es él, quien a través de sus prácticas, asegura la concreción del proyecto curricular en el aula, considerando las características de los estudiantes y las particularidades de su contexto para el logro de aprendizajes significativos y de calidad. No obstante, son los equipos directivos quienes tienen la tarea de guiar, dirigir y gestionar eficazmente este proceso, de acuerdo con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) “Se preocupan de 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” (p. 24).

Para ello, realizan diversas acciones destinadas a monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. Dentro de estas acciones, podemos mencionar la definición, en conjunto con sus docentes, de criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional. De acuerdo con el MBDLE, establece que los equipos directivos “Monitorean 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” (p. 24).

Por otra parte, cabe destacar la importancia que tiene el apoyo y acompañamiento a los docentes por parte del equipo directivo, ya que, a través de procesos de observación de

aula y retroalimentación formativa, se podrán identificar oportunidades de mejora. Además, en este sentido, esta acción, entre otras, permitiría identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño.

Otra acción importante que debe realizar el equipo directivo para una adecuada implementación curricular tiene relación con los tiempos destinados al proceso de enseñanza aprendizaje. El MBDLE plantea que los equipos directivos “protegen el tiempo de enseñanza y aprendizaje, filtrando la cantidad de programas e iniciativas externas y reduciendo las interrupciones de la enseñanza, estableciendo un ambiente de orden y apoyo a los docentes tanto dentro como fuera de la sala de clases. Planifican adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente” (p. 25).

A su vez, para asegurar una adecuada implementación curricular, los equipos directivos implementan estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades, sea en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. Esto deja entrever el compromiso directivo con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento. Por otro lado, “están siempre pendientes de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza-aprendizaje, tanto en sus salas de clases como fuera del establecimiento, para difundirlas y analizarlas con sus docentes, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes” (MINEDUC, 2015, p. 25).

En base a lo anterior, se refuerza la importancia del rol directivo en cuanto a la implementación curricular, la cual tiene por objetivo lograr que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes que fueron establecidos de acuerdo con el currículum prescrito y así desenvolverse eficazmente en la sociedad. Lograr una coherencia entre lo que se planifica enseñar y lo que se enseña en las salas de clases es un desafío clave para los equipos directivos, por lo que asumirlo resultará determinante a la hora de una gestión educativa exitosa.

### **2.3. Conclusiones del marco teórico**

Fijar el punto de partida desde la Ley General de Educación, de su sentido, objetivos y anhelos, nos permite comprender diversos aspectos que rigen nuestro sistema educativo actual. En este sentido, las demandas actuales hicieron cambiar el foco desde el acceso a las oportunidades educativas y la cobertura de las instituciones, hacia la calidad de los aprendizajes y su distribución social. En la LGE, se proyecta que es tarea del Estado ofrecer a todos los chilenos, independientemente de su condición socio económica, la posibilidad de acceder al conocimiento y a la cultura.

En este contexto, surge la Ley N° 20.529 que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Dicha ley, tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación para que nuestros niños y jóvenes puedan tener igualdad de condiciones en la educación. Para ello, se reformulan las instituciones existentes y se crean otras, con roles claramente definidos, con las cuales lograr trabajar coordinada y articuladamente entre todas las instituciones educativas, es uno de los desafíos más importantes para el sistema educativo.

A su vez, el sistema educativo cuenta con una serie de definiciones, herramientas e instrumentos, que tienen como finalidad brindar apoyo y orientar este trabajo coordinado y articulado. Para efectos de esta investigación se profundizó en los Estándares Indicativos de Desempeño, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y Marco para la buena enseñanza. Estos instrumentos nos brindan orientaciones claras acerca de las prácticas que se deben llevar a cabo en los establecimientos educacionales de nuestro país y que deben ser lideradas por los equipos directivos de cada establecimiento, para alcanzar la tan anhelada calidad educativa.

Cuando se habla de calidad educativa, resulta de suma importancia revisar las características que poseen los equipos directivos de los establecimientos educacionales. Esto, debido a que este factor, es de gran relevancia cuando se habla de gestionar la administración de las instituciones educativas en pos del mejoramiento de las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes, pues así es como lo ha señalado la evidencia reciente. Por otra parte, se ahondó en el concepto de gestión curricular, ya que precisamente uno de los desafíos que demanda la sociedad actual es la incorporación de nuevas formas de

gestionar los establecimientos, no solamente en lo que respecta a lo administrativo, sino por sobre todo en la gestión pedagógica de la enseñanza, lo que implica hacer la transición desde una gestión meramente administrativa hacia a un liderazgo pedagógico.

A través del desarrollo de este marco teórico, se estableció la importancia del rol directivo en los establecimientos educacionales, sobre todo en cuanto a la gestión curricular, el cual es el ámbito al que se encuentra adscrita esta investigación.



### **3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Fundamentación del tipo de investigación**

La presente investigación se enmarca en la metodología cualitativa, ya que nos enfocaremos en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. De acuerdo con su finalidad, esta investigación es de carácter descriptiva, en este sentido, realizaremos caracterizaciones del fenómeno estudiado. En cuanto a su naturaleza, se trata de una investigación de carácter empírica, ya que trabajaremos con hechos estudiados en su entorno natural, sin que exista manipulación por parte del investigador.

#### **3.2. Explicitación y características de la unidad de estudio**

El establecimiento educacional que formó parte de la investigación es una escuela semi urbana, regulada por el Departamento de Administración de Educación Municipal de la comuna de Quilleco.

En cuanto a la organización interna del establecimiento, cabe destacar que éste ofrece opciones educativas para primer y segundo nivel de Transición de Educación Parvularia y de 1º a 8º año Básico. Está adscrita a la Jornada Escolar Completa por ley n°19532. A partir de Abril del 2012 se incorpora a la JEC el nivel de transición NT1 y NT2.

La escuela atiende a una población muy diversa en cuanto a sus necesidades e intereses, provenientes del sector urbano y rural. Responde a Necesidades Educativas Especiales de carácter Permanente y Transitorio.

En relación al plan de estudios, para el primer y segundo nivel de transición, el programa de estudios se fundamenta en las bases curriculares, Decreto n°289/2002. En cuanto al plan de estudios para Educación Básica, éste se basa en el Decreto n° 2960/2012 y Decreto n°628/2016 para 7º y 8º Enseñanza general básica.

El Establecimiento Educacional ofrece al estudiantado talleres de inglés desde el primer nivel de transición hasta 4º E.G.B, junto con talleres de ciencias, danzas latinoamericanas, banda escolar, batucada y desarrollo de Habilidades Cognitivas, el cual

se lleva a cabo desde el primer nivel de transición hasta 8° E.G.B. En cuanto a los recursos humanos con los que cuenta el establecimiento educacional, éstos se desglosan en la siguiente tabla:

**Tabla n°1: Recursos Humanos**

Equipo Directivo	Directora Jefe Unidad Técnica Pedagógica Coordinador de Inspectoría Coordinador PIE Coordinador convivencia escolar Coordinador de ciclos
Equipo PIE	3 Profesoras de Educación Diferencial 1 Psicopedagogo 1 Técnico en Educación Diferencial 1 Psicóloga 1 Fonoaudióloga 1 Asistente Social
Equipo Docente	15 Profesores de Educación General Básica
Asistentes de la Educación	13 Asistentes de la Educación

Nota: Elaboración propia

Presenta una infraestructura que consta de 11 salas de clases, aula de recursos, sala de informática, sala para biblioteca CRA, comedor, baños, multicancha techada y sala de reuniones.

En cuanto a los proyectos complementarios del establecimiento, cabe señalar que éste articula su trabajo con programa ENLACES, el cual pretende integrar las TIC en el sistema escolar para así lograr el mejoramiento de los aprendizajes y el desarrollo de competencias digitales. Además, cuenta con Biblioteca Escolar CRA, la cual se enfoca en fomentar el interés por la información, la lectura y el conocimiento, a través de espacios creativos, de encuentro y aprendizaje para la comunidad escolar. Las y los estudiantes, asisten al menos una vez a la semana a trabajar las unidades propuestas por el CRA, las cuales se articulan con el trabajo realizado en la sala de clases.

Cuenta también, con la aprobación de una iniciativa del Ministerio de Educación, que promueve acciones para mejorar la calidad de las escuelas y liceos municipales “Movámonos por la educación”, traducida en la instauración de espacios recreativo-deportivos para la escuela. Adicionalmente, se cuenta con el apoyo de la Junta Nacional

de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), la cual ofrece apoyo continuo en alimentación, salud y útiles escolares.

La escuela desarrolla además Programa de Integración Escolar (PIE), el cual tiene como objetivo contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que entrega la escuela, favoreciendo la presencia, participación y progreso en los aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan NEE, sean éstas de carácter permanente o transitorio.

El Establecimiento educacional cuenta con Departamento de Convivencia Escolar, el cual diseña y elabora junto a la comunidad educativa protocolos de prevención y acción, junto con planes de trabajo asociados, articulando las acciones con cada agente de la escuela. Como parte de la organización interna, el quehacer educativo se articula tanto con centro de padres, madres y apoderados, centro de estudiantes, consejo escolar y equipo de gestión.

La matrícula general del Establecimiento Educacional es de 220 estudiantes aprox. con un promedio de 22 estudiantes por curso, que son atendidos en Jornada escolar Completa.

En cuanto a las características generales del proyecto educativo institucional, éstos se describen en la siguiente tabla:

**Tabla n°2:** Síntesis proyecto educativo institucional

Visión	“Nos orientamos a construir una escuela inclusiva que respete y valore la diversidad en todas sus manifestaciones, dirigida al desarrollo de un modelo pedagógico que asegure el aprendizaje profundo y autónomo, basado en la apreciación de la vida, el amor y la naturaleza”.
Misión	“Somos una comunidad educativa que busca el desarrollo integral de nuestros estudiantes, que se orienta a responder a las necesidades de aprendizaje dentro y fuera del aula, con la finalidad de asegurar el derecho a una educación pública, gratuita y de calidad”
Sellos educativos	Educación inclusiva Educación integral Aprendizaje profundo Enfoque ambientalista

Nota: Extraído PEI del Establecimiento Educacional

En relación con la evaluación externa SIMCE propuesta por la agencia de calidad de la educación, los resultados obtenidos el año 2015 y 2016 se describen en la siguiente tabla:

**Tabla n°3:** Síntesis resultados SIMCE 2015-2016

	2° básico	4° básico		6° básico		8° básico	
	Lenguaje	Lenguaje	Matemática	Lenguaje	Matemática	Lenguaje	Matemática
Año 2015	230	250	248	206	237	257	276
Año 2016		252	277	221	229		
Año 2017		222	205			203	233

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación

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

Para efectos de organizar esta investigación, los sujetos de estudio serán diferenciados por estamentos. Así, en este caso los sujetos de estudio serán el equipo directivo y los docentes de aula.

El estamento del equipo directivo estará compuesto por dos personas: el director del establecimiento y el jefe de la unidad técnica pedagógica. Por otra parte, el estamento de los docentes de aula estará compuesto por 7 docentes, los cuales son los profesores jefes desde primer año básico hasta séptimo año básico, que, a su vez, son aquellos que tienen mayor cantidad de horas de clases asignadas frente a estudiantes.

Los sujetos de estudio en total serán 9 personas.

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

En esta investigación cualitativa, buscamos profundizar en el objeto de estudio, intentando obtener la mayor cantidad de información posible, comprendiendo al entrevistado, en su contexto y bajo circunstancias concretas, recogiendo las percepciones y significados de quienes en su práctica y experiencia. Es por ello, que, para realizar la recopilación de la información, el instrumento que se utilizará será la entrevista de tipo semi-estructurada. Si bien es cierto, en este tipo de entrevistas las preguntas ya están definidas por el investigador, éste puede cambiar la forma en que las realiza, alterando su forma, pero no su sentido, a fin de que resulten más accesibles y comprensibles para el entrevistado.

Para la elaboración de la entrevista, se construyeron dos preguntas, complementarias entre sí, por cada subcategoría apriorística. Una vez construido el instrumento y validado, se procede a entrevistar a los estamentos, que para efectos de esta investigación son el equipo directivo y los docentes de aula.

### 3.5. Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación

Objetivo Específico	Categorías	Subcategorías	Instrumento	Estamento al que se aplica
Identificar los criterios utilizados por el director y el equipo directivo para la elaboración de los procedimientos de monitoreo de la implementación integral del currículum por parte de los docentes del establecimiento.	A: Criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo.	A1: Criterios de carácter pedagógico. A2: Criterios de tipo técnico administrativo.	Entrevista	Equipo directivo Docentes de aula
Describir los procedimientos realizados por el director y equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum por parte de los docentes del establecimiento.	B: Procedimientos de monitoreo de la implementación curricular.	B1: Procedimientos referidos al instrumento utilizado en cuanto a la cobertura en lo curricular. B2: Procedimientos de monitoreo en cuanto a lo didáctico. B3: Procedimientos de monitoreo en cuanto a lo evaluativo.	Entrevista	Equipo directivo Docentes de aula
Describir el uso dado a la información recabada en los procedimientos de monitoreo de implementación integral del currículum de los docentes del establecimiento.	C: Uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo.	C1: Uso de la información en lo referido a la retroalimentación. C2: Uso de la información para generar plan de acompañamiento y optimización de la implementación curricular.	Entrevista	Equipo directivo Docentes de aula

## **4. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Presentación de los resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, a partir del procedimiento de triangulación hermenéutica. Entenderemos por triangulación hermenéutica, “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación”. (Cisterna, 2005).

El procedimiento de triangulación, parte por una reducción de datos a través de una acción de tabulación, de carácter inductivo.

La recopilación de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas al estamento equipo directivo, compuesto por el director y jefe de la unidad técnico-pedagógica, como también al estamento de los docentes de aula, entrevistándose a 7 docentes.

Una vez recopilada la información, se procedió a la transcripción de las respuestas dadas por los entrevistados a cada pregunta planteada por el investigador. Posteriormente, se procedió a la elaboración de síntesis descriptivas e interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado. Luego, se redujeron los datos, elaborando inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado. Finalmente, se construyeron inferencias interpretativas por cada categoría considerando el estamento.

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

director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum por los docentes del Establecimiento?

A continuación, se presenta la información correspondiente a las inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado y las inferencias interpretativas por cada categoría considerando el estamento.

## **4.2. Triangulación de datos y síntesis de resultados**

### **4.2.1. Inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado**

A continuación, se presentan las inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado.

#### **Categoría A:**

##### **“Criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo”.**

###### **Directivo 1**

Para la elaboración de procedimientos de monitoreo, el directivo 1 considera criterios de carácter pedagógico tales como la cultura escolar, los ajustes del currículum que están en base a una evaluación diagnóstica, DUA (Diseño Universal de Aprendizaje), los estilos de aprendizaje de los estudiantes, el formato de planificación construido participativamente, la orientación didáctica del establecimiento que busca el aprendizaje profundo de la metodología de Marzano. A su vez también considera criterios de tipo técnico administrativo tales como el establecimiento de una hora, selección de la asignatura, todo esto haciendo referencia solamente a lo que respecta a la observación de aula. Estos aspectos los establece el docente observado. Para definir estos aspectos, el entrevistado se basa en coherencia con el liderazgo distribuido, buscando generar una mayor apropiación del docente respecto a su liderazgo pedagógico y construir una comunidad que se apoye con el trabajo colaborativo. Aspectos que van acordes con el perfil de la escuela.



## **Directivo 2**

Para la elaboración de procedimientos de monitoreo, el directivo 2 considera criterios de carácter pedagógico tales como el currículum nacional, el contexto de los estudiantes, priorización de objetivos, PEI, del que se desprenden los sellos, la visión, la misión. También considera las necesidades de los estudiantes y sus familias y los estilos de aprendizaje. A su vez, también considera aspectos de tipo administrativo, como las fechas de acompañamiento, definición de evaluador par, curso y horario, todo esto trabajado en equipo y definido por los propios docentes. Para la definición de estos aspectos, el entrevistado se basa en las necesidades que se han detectado como escuela, necesidades a rangos generales, necesidades de aprendizajes, necesidades de los profesores, necesidades del currículum, necesidades institucionales.

## **Docente 1**

Para el docente 1, los criterios considerados por el equipo directivo para elaborar los procedimientos de monitoreo que son: consenso de los profesores, lineamientos del ministerio, contextualización de objetivos, los lineamientos del decreto 83, el contexto de los estudiantes, estilos de aprendizaje, niveles de lectoescritura, indicadores de evaluación contextualizados.

También se consideran criterios operacionales como la fecha y las primeras horas de la mañana.

El entrevistado no especifica cuando hace referencia a las fechas.

## **Docente 2**

El docente 2, en cuanto a los criterios considerados por el equipo directivo para elaborar los procedimientos de monitoreo, manifiesta que se les da la libertad a los docentes para definirlos, por lo tanto, no existe una línea de planificación.

El equipo directivo sólo considera el formato de la planificación y las fechas para que el docente entregue sus planificaciones.

## **Docente 3**

Para el docente 3, los criterios considerados por el equipo directivo para elaborar los

procedimientos de monitoreo que son: los planteamientos del Ministerio de Educación, la planificación diversificada, los estilos de aprendizaje y el trabajo de codocencia. También se consideran aspectos operacionales, cuando se realiza observación de aula, como la hora, el día, el curso y la asignatura, aunque estos aspectos son definidos por los propios docentes. Esto se realiza en función al enfoque del establecimiento.

#### **Docente 4**

El docente 4 expresa que no existen criterios considerados por el equipo directivo para elaborar los procedimientos de monitoreo. solo hace referencia a algunos aspectos de tipo operacional para la observación de aula, tales como el horario, que generalmente es en las primeras horas de la mañana, día, asignatura que por lo general es en lenguaje o matemática. Para Definir estos aspectos se basan en el enfoque que se le quiere dar a la escuela y en el contexto escolar.

#### **Docente 5**

Para el docente 5, los criterios considerados por el equipo directivo para la elaboración de los procedimientos de monitoreo son los planes y programas del Ministerio de Educación y el contexto de la escuela.

También se hace referencia a aspectos de tipo operacional, para realizar la observación de aula, como el día, la hora, el curso y la asignatura. Estos aspectos son definidos por el docente, quien además considera las características del curso. Esto se realiza así, debido a la instalación en el establecimiento del trabajo colaborativo y el modelo pedagógico del aprendizaje profundo de Marzano. Además, se toman directrices del Marco para la Buena Enseñanza.

#### **Docente 6**

Para el docente 6, los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo que considera el equipo directivo son las directrices del Ministerio de Educación, lo solicitado en los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), el PEI del establecimiento, la priorización de los contenidos de acuerdo con la realidad de los estudiantes y su contexto, la visión inclusiva de la escuela y las dimensiones de Marzano que apuntan al aprendizaje profundo.

También se hacer referencia a algunos aspectos de tipo operacional en la observación de

aula, definidos por el docente, tales como la hora, por lo general las primeras de la mañana, el curso, la fecha y la asignatura.

El entrevistado resalta que todo se define y se conversa de manera consensuada y compartida, ello debido al proceso de instalación de la visión del aprendizaje profundo, que requiere realizar todo consensuado y compartido.

### **Docente 7**

Para el docente 7, los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo que el equipo directivo considera son el contexto escolar y algunos aspectos de tipo operacional en la observación de aula como la hora, por la disposición de los estudiantes; el día; las asignaturas y el curso. Estos aspectos se consensuan entre el equipo directivo y el docente observado.

El entrevistado también expresa que no sabría decir en que se basa el equipo directivo, para considerar estos aspectos.

## **Categoría B:**

### **“Procedimientos de monitoreo de la implementación curricular”**

#### **Directivo 1**

Para el monitoreo de la implementación curricular, el directivo 1 realiza una delegación completa a la UTP, por lo tanto, no maneja información del monitoreo de la cobertura curricular, ni de la planificación didáctica, ni de los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes. Sin embargo, participa en la implementación curricular en el aula, realizando observación de aula y pidiendo reportes a los docentes y UTP.

#### **Directivo 2**

Los procedimientos que realiza el directivo 2 para monitorear la implementación curricular, se articulan en base a cuatro ejes. El primero de ellos está referido a la cobertura curricular y las actividades que aquí realiza son: acompañamiento al aula, verificación de lo plasmado en el libro de clases en concordancia con lo establecido en el currículum nacional, aplicación de pruebas de cobertura curricular, fomento de la reflexión docente continua resguardando los espacios horarios para ello. El segundo eje, está referido al aseguramiento de la planificación didáctica por parte de los docentes, para ello el directivo

2 solicita la entrega de la planificación didáctica por unidad en una determinada fecha; asegura la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; solicita la entrega por parte de los docentes de insumos como guías, y evaluaciones. El tercer eje, dice relación con el monitoreo la implementación efectiva del currículum en el aula, para ello las actividades que realiza son: acompañamiento al aula, contrasta la planificación del docente con los cuadernos de los estudiantes, evaluaciones e información de los padres, también genera instancias de reflexión, en consejo de profesores y en instancias informales individuales y por último, se analiza la implementación curricular en reuniones de ciclo. El cuarto eje, se relaciona con el monitoreo de los procesos evaluativos, para ello el directivo 2 aplica una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones; establece cuales son las habilidades que están más descendidas y que se necesitan potenciar para lograr los objetivos. Con esta pauta se trabaja en las clases y se verifica esto con las visitas al aula que se puedan hacer y con la verificación en el libro de clases. Esta pauta tiene aspectos formales como el nombre del docente, la asignatura y por otra parte aspectos técnicos donde se describe el objetivo de la unidad, el objetivo de la evaluación, las habilidades que se buscan desarrollar, cuáles fueron los resultados generales del curso, cuáles fueron las necesidades de mejora detectadas y cuáles serán las acciones remediales para esas necesidades.

### **Docente 1**

Para el docente 1, los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular que el equipo directivo realiza son la revisión de las planificaciones, tanto curricular como didáctica, revisión de los PACI y los PAI, acompañamiento al aula. También monitorea los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes, realizando seguimiento de resultados y verifica la realización del trabajo colaborativo de los equipos de aula. Como instrumento para realizar este monitoreo, utiliza una pauta de cotejo que a grandes rasgos tiene aspectos formales y técnicos tales como objetivos de la evaluación y habilidades evaluadas.

### **Docente 2**

El docente 2, que no existen procedimientos sistemáticos para monitorear la

implementación curricular. Solo se solicita la entrega de las planificaciones en determinadas fechas y un visaje a las evaluaciones, previo a su aplicación.

### **Docente 3**

El docente 3, menciona como procedimientos de monitoreo de la implementación curricular que realiza el equipo directivo la observación de aula y revisión de evaluaciones, utilización de cronogramas, aplicación de evaluaciones de cobertura curricular, las cuales son pruebas escritas que buscan medir el cumplimiento de los objetivos proyectados. También se lleva un registro de codocencia, se solicitan planificaciones de unidad, se solicitan evaluaciones y guías de aprendizaje que utilizan los docentes y se realiza acompañamiento al aula. A su vez, se solicita la entrega y se revisan los instrumentos de evaluación utilizados por los docentes, previamente a su aplicación, aunque el entrevistado desconoce si para realizar esto se utiliza algún instrumento formal.

### **Docente 4**

El docente 4, expresa que el equipo directivo realiza como procedimientos para monitorear la implementación curricular la solicitud de las planificaciones en una determinada fecha y el acompañamiento al aula. También realiza revisión de las evaluaciones antes de aplicarlas, las que se visan y se realizan sugerencias y orientaciones, a su vez el entrevistado desconoce si para ello se utiliza algún instrumento formal.

El entrevistado considera que no existe monitoreo de la cobertura curricular y a su vez desconoce si existe algún instrumento para ello.

### **Docente 5**

El docente 5. Expresa que los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular realizados por el equipo directivo son la solicitud de las planificaciones y cronogramas, aplicación de evaluaciones escritas de cobertura curricular; estas evaluaciones incluyen varios ítems que están enfocados a medir los objetivos en determinados momentos del año, con estos se verifica el avance hasta un determinado momento.

También se monitorea la implementación del currículum en el aula, a través del

acompañamiento al aula. Además, se realiza revisión por parte de UTP de cada evaluación que el docente va a realizar. El entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento formal para realizar este procedimiento.

#### **Docente 6**

El docente 6, expresa que los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular realizados por el equipo directivo son evaluación diagnóstica, intermedia y final; solicitud de reportes de la cobertura curricular alcanzada basada en cronogramas. Para ello se utiliza como instrumento evaluaciones escritas con preguntas cerradas. También se solicita a los docentes la entrega de las planificaciones a UTP, las cuales son por unidad y diversificadas; igualmente se realiza acompañamiento al aula. Por otra parte, se realiza revisión de los instrumentos de evaluación previa a su aplicación. Los instrumentos se entregan a la UTP y ellos la autorizan su aplicación y hacen sugerencias de modificación si es necesario. El entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento específico para realizar esta revisión.

#### **Docente 7**

El docente 7, expresa que los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular que realiza el equipo directivo son la aplicación de evaluaciones de cobertura al final de cada semestre, también realizan visitas al aula, implementación de un formato de planificación, resguardando las horas asignadas para la planificación, implementación de una coordinación de ciclos con horas asignadas, solicitar la entrega de las planificaciones. También se realiza una revisión por parte de la UTP de las evaluaciones antes de aplicarse, que consiste en un visaje y en base a esta revisión se realizan algunas sugerencias, pudiendo ser la evaluación reformulada. El entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento específico para realizar esta revisión.

## **Categoría C:**

### **“Uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo”**

#### **Directivo 1**

En cuanto al uso de la información obtenida en los procesos de monitoreo, el directivo 1 señala que se sistematiza, primeramente, recopilando la información para luego ser ordenada a través de fichas; de estas fichas se elaboran tablas para analizarlas, cruzando la información. Una vez concluido el análisis, la información se entrega a los docentes a través de presentaciones realizadas por distintos estamentos, tales como UTP, PIE, convivencia escolar, coordinaciones de ciclo. A partir de esta información se establecen líneas de trabajo, definiciones y compromisos. A su vez la información también se incorpora en la elaboración de planes de acompañamiento docente, esto definiendo procedimientos y compromisos para realizarse, derivados del análisis de jornadas de reflexión de temas surgidos en los procesos de monitoreo.

#### **Directivo 2**

En cuanto al uso de la información obtenida en los procesos de monitoreo, el directivo 2 señala que, para sistematizar la información, esta se recopila a través de una pauta, que permite sintetizarla. Posteriormente se organiza y se establecen acciones para ejecutar en aula. La entrega de la información recopilada en los procesos de monitoreo se realiza de manera verbal, quedando en acta. También se entrega una copia del registro de las pautas de observación a los docentes.

Esta información se considera como una ayuda, que apoya al mejoramiento del quehacer docente. Para ello, se analizan los resultados, se identifican fortalezas y necesidades de mejora. Considera que los resultados obtenidos, son la base para elaborar acciones de mejoramiento en la implementación curricular.

#### **Docente 1**

El docente 1 expresa que la información recopilada en los procesos de monitoreo se sistematiza por parte de UTP, quien lleva un registro en el que primeramente se recopila la información y posteriormente se realiza un vaciado de ella. Esta información se entrega a los docentes de manera verbal y queda en acta. Además, se trabaja en instancias conjuntas tales como jornadas de reflexión o consejo de profesores. La información

recopilada permite identificar necesidades y aspectos positivos que pueden ser replicados, las que se incluyen en la retroalimentación para la mejora constante. La información es utilizada y tratada conjuntamente, estableciéndose acciones para la optimización del proceso.

### **Docente 2**

El docente 2 en cuanto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, considera que no existe información

### **Docente 3**

En cuanto al uso de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, el entrevistado considera que el equipo directivo la sistematiza, entregándolas en las reuniones técnicas, buscando oportunidades de mejora. La forma de entregar la información en estas reuniones es verbalmente, quedando en acta. Para entregar la información recopilada en el acompañamiento al aula, también se realiza de manera verbal, pero individualmente al docente observado.

La información se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente y en la elaboración de acciones de mejora de la implementación curricular. El monitoreo, específicamente en su fase de retroalimentación, hace que se identifiquen puntos positivos y negativos, de lo negativo se establecen acciones para mejorar, a las cuales se les realiza seguimiento en pos de una implementación curricular efectiva.

### **Docente 4**

El docente 4, en cuanto al uso de la información obtenida del proceso de monitoreo, expresa que el equipo directivo la sistematiza, primeramente, recopilando la información, realizando posteriormente retroalimentación de manera oral y sugerencias.

La información se entrega a los docentes, en los consejos de profesores.

El docente considera que la información se utiliza para la elaboración de acciones de mejora de la implementación curricular, ya que, a partir de la información recopilada, se establecen planes remediales y trabajos en conjunto con todos los estamentos.

### **Docente 5**

En cuanto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, el docente



expresa a modo muy general que se organiza y se entrega a los profesores en el consejo de profesores de manera verbal. Cuando se trata de información de las observaciones de aula, se hace una retroalimentación individual que es verbal y queda por escrito en la pauta de acompañamiento al aula.

La información sirve para detectar oportunidades de mejora, para las que se realizan acciones remediales.

El entrevistado no hace referencia a planes de acompañamiento docente ni a la optimización de la implementación curricular.

### **Docente 6**

En cuanto al uso de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, el docente no expresa una idea clara acerca de su sistematización, no obstante, hace referencia a que esta se entrega a los docentes en jornadas y reuniones de análisis de los instrumentos de cobertura, que son las pruebas. En lo que respecta al acompañamiento al aula, se realiza una retroalimentación oral, donde se presentan los indicadores de la pauta y se explica el por qué se evaluó de determinada manera.

El entrevistado expresa que no se hacen planes de acompañamiento docente. En cuanto a su utilización, la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, se emplea para establecer líneas de acción, pero no necesariamente para favorecer la implementación curricular.

### **Docente 7**

En cuanto al uso de la información recopilada en el proceso de monitoreo de la implementación curricular, el entrevistado expresa que esta se sistematiza y se entrega a los docentes en los consejos de profesores, de forma verbal en distintas instancias de reflexión grupales y se trabaja. En cuanto, en la entrega de información de las visitas al aula, esta es inmediatamente entregada al docente en forma verbal.

La información recopilada durante los procedimientos de monitoreo se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente, permitiendo tomar decisiones, para modificar procedimientos y establecer acciones en base a las oportunidades de mejora detectadas en el monitoreo. Esto genera instancias de cambio para tomar decisiones que pueden indirectamente impactar en la implementación curricular.

#### **4.2.2. Inferencias interpretativas por cada categoría considerando el estamento**

A continuación, se presentan las inferencias interpretativas por cada categoría, considerando a cada estamento entrevistado.

##### **Categoría A:**

##### **“Criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo”**

###### **Estamento Equipo Directivo**

Para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, el equipo directivo considera criterios de carácter pedagógico y de tipo técnico administrativo.

En cuanto a criterios pedagógicos, existe convergencia en la importancia de: el currículum nacional, los estilos de aprendizaje de los estudiantes, priorización de objetivos de aprendizaje de acuerdo con el contexto de los estudiantes. No obstante, los entrevistados difieren en el resto de los aspectos considerados de tipo pedagógico.

Se evidencia una descoordinación entre dirección y la unidad técnico-pedagógica en cuanto a la consideración de los criterios de carácter pedagógico.

Por otra parte, en cuanto a los criterios de tipo técnico administrativo, existe convergencia al mencionar la definición de la hora, fecha, curso, asignatura. Además, ambos entrevistados resaltan que estas definiciones las realizan los propios docentes. No obstante, los entrevistados difieren a la hora de establecer en qué se basan para definir estos criterios de esta manera, lo que denota una descoordinación entre dirección y la unidad técnico-pedagógica en la definición de criterios de tipo técnico administrativo.

Por lo tanto, se puede inferir que, para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, si bien ambos entrevistados convergen en la definición algunos criterios tanto de carácter pedagógico como de tipo técnico administrativo, también se evidencia cierta descoordinación entre dirección y la unidad técnico-pedagógica.

###### **Estamento Docentes de aula**

Los docentes mencionan como criterios de carácter pedagógico, considerados por el equipo directivo para elaborar los procedimientos de monitoreo los siguientes: consenso de los profesores, lineamientos del ministerio, contextualización de objetivos, los lineamientos del decreto 83, el contexto de los estudiantes, estilos de aprendizaje, trabajo

de codocencia. En los aspectos mencionados anteriormente convergen 5 de los 7 docentes entrevistados.

Por otra parte, 2 de los 7 docentes entrevistados expresan desconocimiento frente a los criterios de carácter pedagógico considerados por el equipo directivo para la elaboración de los procedimientos de monitoreo.

Por otra parte, existe convergencia al mencionar criterios de tipo operacional, principalmente para la observación de aula, tales como: el día, la hora (generalmente las primeras de la mañana), el curso la asignatura. Se resalta que la definición de estas consideraciones las hacen los propios docentes, en conjunto con el equipo directivo, esto lo atribuyen en su gran mayoría al modelo pedagógico del aprendizaje profundo de Marzano que se está instalando en el establecimiento.

### **Categoría B:**

#### **“Procedimientos de monitoreo de la implementación curricular”**

##### **Estamento Equipo Directivo**

Los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular que se realizan en el establecimiento se articulan en base a cuatro ejes. El primero de ellos está referido a la cobertura curricular y las actividades que aquí se realizan son: acompañamiento al aula, verificación de lo plasmado en el libro de clases en concordancia con lo establecido en el currículum nacional, aplicación de pruebas de cobertura curricular, fomento de la reflexión docente continua resguardando los espacios horarios para ello. El segundo eje, está referido al aseguramiento de la planificación didáctica por parte de los docentes, para ello se solicita la entrega de la planificación didáctica por unidad en una determinada fecha; se asegura la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; se solicita la entrega por parte de los docentes de insumos como guías y evaluaciones. El tercer eje, dice relación con el monitoreo la implementación efectiva del currículum en el aula, para ello las actividades que se realizan son: acompañamiento al aula, contrastar la planificación del docente con los cuadernos de los estudiantes, evaluaciones e información de los padres, generación de instancias de reflexión, en consejo de

profesores y en instancias informales individuales y por último, se analiza la implementación curricular en reuniones de ciclo. El cuarto eje, se relaciona con el monitoreo de los procesos evaluativos, para ello se aplica una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones.

No obstante, todas estas actividades son realizadas por la unidad técnico-pedagógica, según lo expresado por dirección, esta sólo participa en la observación de aula.

Por lo tanto, se infiere que en cuanto a los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular, no existe un trabajo conjunto en su realización entre dirección y UTP, siendo esta última quien realiza prácticamente todas las actividades sistemáticas en este ámbito.

### **Estamento Docentes de aula**

Para los docentes, los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular que realiza el equipo directivo son: solicitud de cronogramas de objetivos de aprendizaje, aplicación de evaluaciones escritas de cobertura curricular, solicitud de planificaciones de clases que son por unidad, observación de aula y revisión de los procesos evaluativos, a través del visaje de las evaluaciones por parte de UTP, previo a la aplicación por los docentes. Se desconoce si para la revisión de las evaluaciones se utiliza algún instrumento formal. En todo lo anteriormente señalado los entrevistados convergen en su mayoría.

Algunos docentes hacen mención que también como parte del monitoreo se revisan los PACI y los PAI y como parte de esto, se lleva un registro de codocencia, verificando la realización del trabajo colaborativo entre los docentes.

### **Categoría C:**

#### **“Uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo”**

##### **Estamento Equipo directivo**

En cuanto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, ambos entrevistados convergen en que esta se recopila, se organiza y se analiza. Una vez concluido el análisis, esta se entrega a los docentes. También existe convergencia que esta información se utiliza para elaborar acciones de mejoramiento.

Sin embargo, los entrevistados difieren en la forma en que la información es entregada a los docentes y también a los ámbitos que apuntan las acciones de mejora, derivadas de la información.

Por lo tanto, se puede inferir que, si bien existen una sistematización de la información, la forma en que esta se entrega a los docentes no está claramente definida. También pese a utilizarse la información para elaborar acciones de mejoramiento, se hace necesario fomentar su utilización para la elaboración de planes de acompañamiento docente y acciones de mejora del proceso de implementación curricular.

##### **Estamento Docentes de aula**

En cuanto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, existen divergencias en cuanto a la sistematización de la información. No obstante, en lo referido a la retroalimentación a los docentes, los entrevistados convergen que la información se entrega de manera verbal en instancias como consejos de profesores y jornadas de reflexión y análisis, quedando en las actas. En cuanto a la retroalimentación individual que se desglosa de la observación al aula, esta también se entrega de manera verbal quedando en acta.

La mayoría de los docentes considera que la información entregada permite detectar oportunidades de mejora, en base a estas se establecen acciones para el mejoramiento constante.

Si bien se resalta la importancia por parte de los docentes, en cuanto al uso de esta información en la elaboración de acciones de mejora, existen divergencias en las respuestas en lo referido al uso de la información en la generación de planes de

acompañamiento y como esta ayuda a optimizar la implementación curricular. Por lo tanto, se deduce que existe la necesidad de potenciar y clarificar la forma de utilizar la información recopilada en los procesos de monitoreo.

#### **4.2.3. Triangulación hermenéutica inter estamental**

##### **Categoría A:**

##### **“Criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo”**

En relación a los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, podemos concluir que se consideran tanto criterios de carácter técnico-pedagógico, como criterios de carácter técnico-administrativo. Ambos estamentos concuerdan al mencionar como criterios de tipo técnico pedagógico: el currículum nacional, contexto de los estudiantes, estilos de aprendizaje.

Por otra parte, en lo que respecta a los criterios de tipo técnico-administrativo, ambos estamentos concuerdan en que se consideran: la definición de la fecha, la hora (generalmente las primeras de la mañana), curso y asignatura. Se resalta que la definición de estas consideraciones las hacen los propios docentes, en conjunto con el equipo directivo, esto lo atribuyen en su gran mayoría al modelo pedagógico que se está instalando en el establecimiento.

No obstante a lo anterior, al interior del estamento equipo directivo, se difiere a la hora de establecer en qué se basan para definir los distintos criterios, lo que es reafirmado por algunos integrantes del estamento docentes de aula, quienes expresan desconocimiento frente a los criterios considerados por el equipo directivo para la elaboración de procedimientos de monitoreo.

### **Categoría B:**

#### **“Procedimientos de monitoreo de la implementación curricular”**

En cuanto a los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular, se puede concluir que ambos estamentos concuerdan en que el equipo directivo realiza un monitoreo en el establecimiento, mencionando procedimientos tales como: solicitud de cronogramas de objetivos de aprendizaje y de planificaciones de clases, acompañamiento al aula y visaje por parte de la UTP de las evaluaciones que se aplican a los estudiantes.

Sin embargo el estamento docente, no visualiza los cuatro ejes que plantea el estamento equipo directivo para monitorear la implementación curricular: cobertura curricular; aseguramiento de la planificación didáctica; implementación efectiva del currículum en el aula; procesos evaluativos.

Por otra parte, resulta importante destacar lo planteado por el estamento equipo directivo el cual concuerda en que no existe un trabajo conjunto en la ejecución de los procedimientos de monitoreo entre dirección y UTP, siendo esta última quien realiza prácticamente todas las actividades sistemáticas en este ámbito.

### **Categoría C:**

#### **“Uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo”**

En cuanto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, ambos estamentos concuerdan en que esta se entrega a los docentes, permitiendo generar acciones de mejora. Sin embargo el estamento docentes de aula, solo hace referencia como información entregada a aquella emanada del acompañamiento aula, entregada como retroalimentación y de manera verbal en su mayoría.

Ambos estamentos no convergen en lo referido a la sistematización de la información, en la que el estamento equipo directivo plantea que esta se recopila, organiza y analiza, no visualizándose aquello por parte del estamento docentes de aula. Lo que permite deducir una necesidad de sistematizar el uso de la información.

Por otra parte, si bien se resalta la importancia, en cuanto al uso de esta información en la elaboración de acciones de mejora, existen divergencias entre los estamentos en lo referido al uso de la información en la generación de planes de acompañamiento y como esta ayuda a optimizar la implementación curricular. Por lo tanto, se deduce que existe la necesidad de potenciar y clarificar la forma de utilizar la información recopilada en los procesos de monitoreo.



## **5. INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION**

### **5.1. Discusión teórica de los resultados**

Analizada y triangulada la información recopilada a través de las entrevistas aplicadas a los estamentos equipo directivo y docentes de aula, se puede interpretar que:

En cuanto a los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, el equipo directivo considera tanto criterios de carácter pedagógico como de tipo técnico administrativo. Entre los criterios de carácter pedagógico podemos mencionar entre los más destacados por los entrevistados, el currículum nacional, los estilos de aprendizaje de los estudiantes y el contexto. Lo anterior tendría similitud con lo planteado por el MINEDUC (2016), señalando que “desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes”.

Por otra parte, entre los criterios de tipo técnico-administrativo, se mencionan, especialmente en lo referido a la observación de aula, aspectos como el día, la hora (especialmente las primeras de la mañana), el curso y la asignatura. En este sentido, se destaca que muchas de las definiciones las realizan los propios docentes, esto estaría en concordancia con lo expuesto en el marco teórico, en torno a la visión compartida que debiera adoptar siempre un establecimiento educacional, “abordando los procedimientos y mecanismos por los cuales el equipo directivo y el cuerpo docente hacen llegar los conocimientos a los estudiantes” (Garay y Uribe, 2006).

Sin embargo, también existen diferencias entre los criterios tanto pedagógicos como técnico-administrativos, considerados al interior del estamento equipo directivo. Esto evidencia descoordinación entre director y jefe de la unidad técnico-pedagógica, lo que se fundamenta por lo manifestado por el propio director del establecimiento, quién dice realizar una delegación completa a UTP de todo lo concerniente a lo pedagógico. Esta situación estaría alejada con lo planteado en el marco teórico de este trabajo, ya que si bien se ha planteado por Carbone, et al (2008), que son los jefes de UTP “los

responsables técnicos de la dimensión pedagógica curricular, liderando los procesos de desarrollo de las actividades realizadas en este ámbito”, son los directores, junto a su equipo directivo, según el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MINEDUC, 2015) quienes “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de 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” (p.24).

En base a lo anterior, surge la necesidad de potenciar la visión compartida en la gestión del currículum, en la que todos los estamentos involucrados posean total conocimiento de todo lo que respecta a los criterios que se considerarán a la hora de definir los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular. Todo esto, guiado, dirigido y gestionado, por el director, en primer lugar, y su equipo directivo.

Por otra parte, en lo que respecta a los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular, el equipo directivo realiza procedimientos que se articulan en base a cuatro ejes. El primero de ellos está referido a la cobertura curricular y las actividades que aquí se realizan son: acompañamiento al aula, solicitud de cronogramas de objetivos de aprendizaje, verificación de lo plasmado en el libro de clases en concordancia con lo establecido en el currículum nacional, aplicación de pruebas de cobertura curricular, fomento de la reflexión docente continua resguardando los espacios horarios para ello. El segundo eje, está referido al aseguramiento de la planificación didáctica por parte de los docentes, para ello se solicita la entrega de la planificación didáctica por unidad en una determinada fecha; se asegura la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; se solicita la entrega por parte de los docentes de insumos como guías y evaluaciones. El tercer eje, dice relación con el monitoreo la implementación efectiva del currículum en el aula, para ello las actividades que se realizan son: acompañamiento al aula, contrastar la planificación del docente con los cuadernos de los estudiantes, evaluaciones e información de los padres, generación de instancias de reflexión, en consejo de profesores y en instancias informales individuales y,

por último, se analiza la implementación curricular en reuniones de ciclo. El cuarto eje, se relaciona con el monitoreo de los procesos evaluativos, para ello se aplica una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones. En base a lo anterior, existe gran similitud con lo expuesto en el marco teórico de este trabajo, buscando alineamiento curricular, que es el esfuerzo por alcanzar la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido. Para conocer el grado el grado de alineamiento curricular, Porter (2004) plantea que, es necesario medir la distancia entre los contenidos propuestos en el currículum planeado respecto de los contenidos observados en el currículum implementado y el dominio alcanzado por los estudiantes en estos mismos contenidos a través del currículum evaluado. Además en acuerdo con lo planteado en el Marco para buena dirección y liderazgo escolar (2015), los equipos directivos “monitorean 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” (p.24). A su vez, Cabe destacar la importancia que tiene el apoyo y acompañamiento a los docentes por parte del equipo directivo, ya que, a través de procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, se pueden identificar oportunidades de mejora. Otra acción importante planteada en el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar es que los equipos directivos “protegen el tiempo de enseñanza y aprendizaje, filtrando la cantidad de programas e iniciativas externas y reduciendo las interrupciones de la enseñanza, estableciendo un ambiente de orden y apoyo a los docentes tanto dentro como fuera de la sala de clases” (p.25). Por otro lado, “están siempre pendientes de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza aprendizaje, tanto en sus salas de clases como fuera del establecimiento, para difundirlas y analizarlas con sus docentes, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes” (MINEDUC, 2015, p. 25).

No obstante, se evidenció que todos estos procedimientos son realizados por la unidad técnico-pedagógica, según lo expresado por dirección, esta sólo participa en la observación de aula. Por lo tanto, en este ámbito nos encontramos nuevamente con una divergencia con el marco teórico, que nos plantea que debe ser el director, junto con el

equipo directivo, quienes tienen la tarea de guiar, dirigir y gestionar eficazmente este proceso.

Por otra parte, se evidencia un desconocimiento por parte de los docentes, en diferenciar entre procedimientos de monitoreo en lo curricular y procedimientos de monitoreo en lo didáctico. También, existe desconocimiento de los docentes en lo referido a la utilización de instrumentos para la revisión de los procesos evaluativos. En base a lo anterior, se observa una diferencia con el marco teórico, ya que si bien el desconocimiento lo presentan los docentes, según la ley general de educación N°20.370 (2009), se establece que “son deberes de los equipos directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas”.

Por lo tanto, considerando el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006) y siendo el director quien debe ejercer esta labor y a su vez realizar una buena gestión, que a su vez “implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados” (MINEDUC, 2015, p. 9), resulta de gran importancia que sea él quien busque las estrategias que permitan potenciar las capacidades docentes, específicamente en lo referido a la praxis didáctica. Además resulta de vital importancia que el director y equipo directivo socialicen con los docentes acerca de todos los procedimientos realizados para monitorear la implementación curricular, estableciendo claramente cuáles son los que abordan, lo curricular, lo didáctico y lo evaluativo.

Con respecto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, se puede afirmar que esta se recopila, se organiza y se analiza. Una vez concluido el análisis, esta se entrega a los docentes en diversas instancias, tales como consejos de profesores y jornadas de reflexión y análisis. También se realiza retroalimentación individual, derivada de la observación al aula. Además, se resalta la importancia del uso de esta información, ya que permite detectar oportunidades de mejora y es en base a estas, que se establecen acciones para el mejoramiento constante. Todo lo anterior presenta similitud con lo expuesto en el marco teórico, ya que da cuenta que se estaría abordando un tópico importante de la gestión curricular, sintetizándose esta según Volante et al. (2015), como

“el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma de currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013)”. A su vez, en cuanto a la importancia de la información, el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, también nos plantea que, a través del monitoreo de la implementación del currículum por medio de diversos mecanismos, permitirá gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, tomando decisiones basadas en evidencia y ajustando las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna.

Sin embargo, desde la mirada de los docentes existen divergencias en cuanto a la sistematización de la información, lo que evidencia un desconocimiento en este ámbito, especialmente en lo que respecta a su uso en la elaboración de planes de acompañamiento y optimización de la implementación curricular. Por lo tanto, entendiéndose que la labor del director es movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006), lo que a su vez implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados” (MINEDUC, 2015, p. 9), sería a quién le correspondería dirigir acciones que aborden la necesidad de potenciar y clarificar, en todos los estamentos, la forma de utilizar la información recopilada en los procesos de monitoreo.

## **5.2. Conclusiones**

### **5.2.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación**

De la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son las características del trabajo que desarrollan el director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum por los docentes del Establecimiento?, podemos concluir que efectivamente se realiza un trabajo de monitoreo de la implementación integral del currículum en el

establecimiento, no obstante, si bien existen aspectos de este trabajo que son positivos, también existen aspectos en los cuáles se debe mejorar.

En este sentido, el trabajo que desarrollan el director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum por los docentes del establecimiento, presenta las siguientes características:

En primer lugar, en cuanto a los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, el equipo directivo considera tanto criterios de carácter pedagógico como de tipo técnico administrativo. Entre los criterios de carácter pedagógico podemos mencionar entre los más destacados por los entrevistados, el currículum nacional, los estilos de aprendizaje de los estudiantes y el contexto. Por otra parte, entre los criterios de tipo técnico-administrativo, se mencionan, especialmente en lo referido a la observación de aula, aspectos como el día, la hora (especialmente las primeras de la mañana), el curso y la asignatura. En este sentido, se destaca que muchas de las definiciones las realizan los propios docentes, ello debido a la visión compartida que se busca implementar en el establecimiento.

Sin embargo, también existen diferencias entre los criterios tanto pedagógicos como técnico-administrativos, considerados al interior del estamento equipo directivo. Esto evidencia descoordinación entre director y jefe de la unidad técnico-pedagógica, lo que se fundamenta por lo manifestado por el propio director del establecimiento, quién dice realizar una delegación completa a UTP de todo lo concerniente a lo pedagógico.

Por otra parte, en lo referido a los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular, el equipo directivo realiza procedimientos que se articulan en base a cuatro ejes. El primero de ellos está referido a la cobertura curricular y las actividades que aquí se realizan son: acompañamiento al aula, solicitud de cronogramas de objetivos de aprendizaje, verificación de lo plasmado en el libro de clases en concordancia con lo establecido en el currículum nacional, aplicación de pruebas de cobertura curricular, fomento de la reflexión docente continua resguardando los espacios horarios para ello. El segundo eje, está referido al aseguramiento de la planificación didáctica por parte de los docentes, para ello se solicita la entrega de la planificación didáctica por unidad en una

determinada fecha; se asegura la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; se solicita la entrega por parte de los docentes de insumos como guías y evaluaciones. El tercer eje, dice relación con el monitoreo la implementación efectiva del currículum en el aula, para ello las actividades que se realizan son: acompañamiento al aula, contrastar la planificación del docente con los cuadernos de los estudiantes, evaluaciones e información de los padres, generación de instancias de reflexión, en consejo de profesores y en instancias informales individuales y, por último, se analiza la implementación curricular en reuniones de ciclo. El cuarto eje, se relaciona con el monitoreo de los procesos evaluativos, para ello se aplica una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones.

No obstante, se evidenció que todos estos procedimientos son realizados por la unidad técnico-pedagógica, según lo expresado por dirección, esta sólo participa en la observación de aula.

Asimismo, se evidencia un desconocimiento por parte de los docentes, en diferenciar entre procedimientos de monitoreo en lo curricular y procedimientos de monitoreo en lo didáctico. También, existe desconocimiento de los docentes en lo referido a la utilización, por parte de la UTP, de instrumentos para la revisión de los procesos evaluativos.

Con respecto al uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo, se puede afirmar que esta se recopila, se organiza y se analiza, es decir existe sistematización de la información. Una vez concluido el análisis, esta se entrega a los docentes en diversas instancias, tales como consejos de profesores y jornadas de reflexión y análisis. También se realiza retroalimentación individual, derivada de la observación al aula. Además, se resalta la importancia del uso de esta información, ya que permite detectar oportunidades de mejora y es en base a estas, que se establecen acciones para el mejoramiento constante.

Sin embargo, desde la mirada de los docentes se evidencia un desconocimiento en este ámbito, especialmente en lo que respecta a su uso en la elaboración de planes de

acompañamiento y optimización de la implementación curricular.

### **5.2.2. Aportes de la investigación**

A partir de la investigación realizada, con el fin de caracterizar el trabajo que desarrollan el director y el equipo directivo para monitorear la implementación integral del currículum por los docentes del establecimiento, se otorga una mirada desde los distintos estamentos que intervienen en este proceso.

Esta caracterización realizada, permite reflexionar acerca de la importancia del rol directivo en el proceso de monitoreo constante y como este influye en una óptima implementación curricular a través del monitoreo y así avanzar hacia el logro de aprendizajes de calidad.

Esta investigación evidenció algunas falencias en el trabajo que desarrolla el director y el equipo directivo, las cuales resultan muy importantes de abordar y que son de pertinencia principalmente de tópicos abordados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Primeramente, se evidenció la necesidad de fortalecer el trabajo conjunto entre la dirección y la unidad técnico-pedagógica del establecimiento, específicamente en la definición de los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, en los cuales la figura del director debe guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes, tal como lo establece el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar. También, surge la necesidad de potenciar la visión compartida en la gestión del currículum, en la que todos los estamentos involucrados posean total conocimiento de todo lo que respecta a los criterios que se considerarán a la hora de definir los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular.

Por otra parte, este trabajo evidenció que todos los procedimientos de monitoreo de la implementación curricular son realizados por la unidad técnico-pedagógica, ya que, según



lo expresado por dirección, esta sólo participa en la observación de aula, lo que no estaría en concordancia con lo planteado en el marco para la buena dirección y liderazgo escolar. Desprendiéndose así otro tópico importante de abordar por la dirección del establecimiento.

Además, se evidencia un desconocimiento por parte de los docentes, en diferenciar entre procedimientos de monitoreo en lo curricular y procedimientos de monitoreo en lo didáctico. También, existe desconocimiento de los docentes en lo referido a la utilización de instrumentos para la revisión de los procesos evaluativos. Siendo estos aspectos de suma importancia para considerar por el equipo directivo a la hora de definir acciones de mejoramiento.

Con respecto al uso de la información obtenida en los procesos de monitoreo, esta investigación permitió identificar el desconocimiento que existe por parte de los docentes en este ámbito, especialmente en lo que respecta a su uso en la elaboración de planes de acompañamiento y optimización de la implementación curricular. Debiendo el equipo directivo hacerse cargo de ello.

Además, esta investigación será un significativo aporte para el establecimiento donde se realizó, ya que servirá como insumo base para el mejoramiento del quehacer directivo en cuanto a la gestión e implementación curricular, potenciando la mirada que se impulsa desde el MINEDUC, en la que se busca impulsar un liderazgo pedagógico por parte de los directores de los establecimientos educacionales del país.

Asimismo, esta investigación busca ser un aporte teórico a la gestión y liderazgo directivo, pudiendo además ser un insumo para futuras investigaciones en esta área.

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

Esta investigación, está concebida desde la mirada de la importancia que posee la gestión curricular para el logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes, en pos de la anhelada calidad educativa.

En este sentido uno de los primeros desafíos que surge es hacer una transición desde la gestión administrativa, hacia un liderazgo de tipo pedagógico del director. Lo anterior, establecido en los documentos orientadores, tales como el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar y los Estándares indicativos de desempeño.

Si bien estos documentos orientadores existen y están a disposición de los establecimientos educacionales del país, aquí se desprende el segundo desafío, que implica la incorporación de las definiciones que en ellos se establece en el quehacer cotidiano de los directivos.

Por otra parte, al enfocarnos en la información recopilada por medio de esta investigación, podemos evidenciar una serie de desafíos concretos que resultan muy importantes de abordar por parte del director y el equipo directivo del establecimiento donde se realizó este diagnóstico.

Dichos desafíos son, por ejemplo, fortalecer el trabajo conjunto entre la dirección y la unidad técnico-pedagógica del establecimiento, específicamente en la definición de los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, en los cuales la figura del director debe guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes, tal como lo establece el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar. También la necesidad de potenciar la visión compartida en la gestión del currículum, en la que todos los estamentos involucrados posean total conocimiento de todo lo que respecta a los criterios que se considerarán a la hora de definir los procedimientos de monitoreo, como también en lo referido al uso de la información recopilada en el proceso de monitoreo de la implementación curricular.

A su vez, fortalecer la participación del director en todo lo relacionado con la gestión pedagógica del establecimiento, partiendo desde su rol un trabajo guiado y dirigido que busque implementar todas aquellas acciones de mejora para favorecer una adecuada implementación curricular y por consiguiente aprendizajes de calidad.

## **CAPITULO II:**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO**

## **6.1. Introducción**

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar 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” (MINEDUC, 2015). Para ello, una preocupación fundamental es la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos. En este sentido, surge la necesidad de monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, surge la siguiente propuesta, la cual tiene como propósito mejorar la gestión curricular del equipo directivo, por medio de la creación de un sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula. Dicho objetivo surge de la necesidad de abordar las falencias detectadas durante la investigación diagnóstica realizada en el establecimiento educacional.

La propuesta incluye tanto procedimientos como instrumentos para ejecutar el monitoreo de la implementación curricular en sus distintas fases: monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza, monitoreo del desarrollo de la enseñanza y monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje.

### **6.1.1. Explicitación de la situación problemática**

La investigación diagnóstica, a través de la realización de entrevistas a distintos estamentos de la unidad educativa estudiada, permitió detectar falencias en la dimensión de la gestión curricular, dichas falencias se resumen a continuación:

- Diferencias entre los criterios tanto pedagógicos como técnico-administrativos, considerados al interior del equipo directivo.
- Descoordinación entre la Dirección y U.T.P. en el proceso de monitoreo.

- Escaso o nulo involucramiento del director en los procesos de carácter pedagógico, específicamente en el monitoreo de la implementación curricular.
- Desconocimiento por parte de los docentes para discernir entre procedimientos de monitoreo curricular y procedimientos de monitoreo en lo didáctico.
- Desconocimiento por parte de los docentes en lo referido a la utilización de instrumentos por parte del equipo directivo para la revisión de los procesos evaluativos.
- Desconocimiento por parte de los docentes en cuanto al uso de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo para la elaboración de planes de acompañamiento docente y optimización de la implementación curricular.

Las falencias detectadas evidencian deficiencias en el proceso de monitoreo de la implementación curricular, las que impactan directamente en otros estamentos de la comunidad educativa y por, sobre todo, en los aprendizajes de los estudiantes.

### **6.1.2. Focalización del problema**

Sobre la base de las falencias detectadas, en este trabajo, se aborda como problema central el deficiente monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a la implementación curricular que realizan los y las docentes del establecimiento.

La decisión de afrontar este problema radica en la importancia que posee la gestión curricular y el rol directivo en este ámbito, para el logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes.

El deficiente monitoreo y acompañamiento en el proceso de implementación curricular genera un impacto notorio, tanto a nivel de organización interna como también a nivel de resultados de aprendizaje, siendo este último un aspecto central en la demandada educación de calidad de estos últimos tiempos.

### 6.1.3. Análisis del Problema

El problema central detectado es el deficiente monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular que realiza el equipo directivo del establecimiento, dicho problema se debe a diversas causas, las que a su vez se deben a sub-causas, tal como se muestra a continuación (Árbol del Problema en Anexo N° 3):

- Ausencia de un sistema de monitoreo de la implementación curricular en el aula: se debe a sub-causas como: ausencia de metacognición institucional y desconocimiento del área técnico pedagógica.
- Deficiente acompañamiento a la implementación curricular: se debe a sub-causas como: descoordinación horaria en el equipo directivo para realizar acompañamiento y ausencia de perfeccionamiento en currículum y evaluación.
- Escasa participación de la Directora en procesos de gestión pedagógica: se debe a sub-causas como: Quehacer directivo centrado en requerimientos administrativos y constantes ausencias laborales de la Directora en el establecimiento educacional.

A su vez, el deficiente monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular que realiza el equipo directivo del establecimiento trae consigo efectos, tales como:

- Dificultad para orientar, planificar, articular y evaluar la implementación curricular en el aula.
- Escasa retroalimentación y reflexión pedagógica sobre el ejercicio docente.
- Escaso trabajo colaborativo entre equipo directivo y equipo docente.

## **6.2. Objetivos** (Árbol de los Objetivos en Anexo N° 4)

### **6.2.1. Objetivo general**

Mejorar la gestión curricular del equipo directivo por medio de la creación y ejecución de un sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula.

### **6.2.2. Objetivos específicos**

- 1) Sistematizar la información obtenida en la investigación diagnóstica acerca de las necesidades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula.
- 2) Diseñar un sistema de monitoreo y acompañamiento, que incorpore instrumentos y procedimientos que permitan al equipo directivo, la optimización de sus procesos curriculares.
- 3) Ejecutar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación del currículum en el aula.
- 4) Evaluar la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del proceso de implementación curricular en el aula.



### **6.3. Fundamentación teórica de la propuesta**

#### **6.3.1. Monitoreo de la implementación curricular**

Con el transcurso del tiempo la educación ha tenido que enfrentar varias transformaciones del currículum debido al dinamismo de la sociedad en la cual estamos insertos, siendo el reto principal, cumplir y llevar a cabo un buen proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde es el currículum el cual se transforma en una herramienta esencial en el ámbito educativo, ya que permite planear adecuadamente todos los aspectos que implican e intervienen en el proceso.

El concepto de currículum se define como “el instrumento para presentar los conocimientos de manera que puedan ser asimilados por todos los alumnos” (Muntaner, 2014, p.69). Por tanto, se concibe al currículum como un conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen al desarrollo integral de las y los estudiantes, el cual presenta diversos matices, más allá de los que se planea o espera. El currículum ha de lograr el difícil equilibrio de dar respuesta a lo común y a lo diverso, ofreciendo aprendizajes universales para todas y todos los estudiantes, que aseguren igualdad de oportunidades, pero dejando al mismo tiempo, un margen de apertura suficiente para que las escuelas definan los aprendizajes necesarios para atender las necesidades educativas de su alumnado y los requerimientos del contexto local.

En la implementación del currículum, las y los docentes adquieren un papel de vital importancia, en donde cada uno de ellos/as debe organizar y seleccionar los contenidos, considerando los aprendizajes esperados, con la finalidad de diseñar cada una de las secuencias didácticas, logrando así que cada estudiante sea más más autónomo, promoviendo la apropiación de nuevos aprendizajes claves que estén basados en el respeto, garantizando la empatía y la convivencia entre pares. Se asume entonces, que el/la docente promueve la igualdad y equidad de oportunidades, considerando las necesidades, capacidades, estilos de aprendizaje y áreas de oportunidad de cada uno de ellos/as, analizando los errores para crear aprendizajes nuevos, fortaleciendo su capacidad para cerrar brechas, generando ambientes de aprendizaje que impulsen la democracia, inclusión y confianza.

Es en la implementación curricular, por tanto, dónde el concepto de gestión curricular asume gran relevancia, puesto que se asocia a la definición de políticas, el establecimiento de procedimientos y el desarrollo de determinadas prácticas. El propósito central de estos procesos es asegurar que el currículum prescrito se enseñe y aprenda adecuadamente (Volante et al., 2015). Según lo mencionado por Marzano (2003) este proceso de gestión se refleja directamente en las salas de clases, donde se juega la calidad de educación. Dentro de la gestión curricular se identifican responsables específicos: director y equipo técnico-pedagógico, el cual se asume que, dentro del marco de una escuela efectiva, mantiene como foco la enseñanza-aprendizaje, proceso en el cual se coordina, planifica, monitorea y evalúa, estableciendo lineamientos pedagógicos con el equipo docente, orientando la planificación curricular a modo de facilitar la gestión de la enseñanza en las respectivas salas de clases, proporcionando los apoyos necesarios a cada docente en su práctica educativa, coordinando sistemas efectivos de evaluación de aprendizajes, monitoreando la cobertura curricular, los resultados de aprendizaje y la promoción de un clima que incentive el trabajo colaborativo entre pares. A su respecto, el MINEDUC (2015) señala que los equipos directivos “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje” en sus establecimientos educacionales como expresión de “alto” liderazgo pedagógico. Por tanto, se asume que existen prácticas directivas que promueven el aseguramiento de una implementación curricular de calidad, relacionadas con: monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio y las prácticas de enseñanza; monitorear la implementación integral del currículum y evaluar sistemáticamente a cada docente.

Siguiendo esta línea, es importante destacar entonces lo planteado en el marco para la buena dirección (2015), el cual define las prácticas, competencias y conocimientos necesarios para el desarrollo de un liderazgo efectivo en cada establecimiento educacional, en donde se afirma que “los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales”, identificando cómo prácticas directivas específicas: “monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica”.

El monitoreo a la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que incide en los resultados de aprendizaje, los cuales no se asocian solo a indicadores de calidad de aprendizaje, sino también a los indicadores de desarrollo personal y social (MINEDUC, 2014).

El monitoreo de la implementación curricular tiene como objetivo definir el nivel de profundidad y desarrollo de los objetivos de aprendizaje (OA) alcanzados durante el año académico. Esta definición o análisis involucra una triada asociada a la cobertura curricular, que consiste en el trabajo que se realizará en cuanto al currículum prescrito, el currículum implementado y el currículum aprendido.

El currículum prescrito en nuestro país está definido por los Planes y Programas que entrega el MINEDUC, los cuales son adaptados a las planificaciones que cada docente debe realizar para su disciplina. El currículum implementado es el que se registra en los libros de clases y queda documentado en las distintas herramientas que utilizan el docente con sus estudiantes. Finalmente, el currículum aprendido es aquel que es evaluado, siendo este, el más difícil de determinar, ya que la única forma de saber cuánto han aprendido los estudiantes es a través de la evaluación permanente del proceso de aprendizaje. Así la evaluación se vuelve el centro de esta triada curricular aportando a las decisiones docentes respecto a sus prácticas y a las adaptaciones necesarias al currículum (Nercellas, 2016).

En este sentido, se plantea el concepto de alineamiento curricular el cual alude al esfuerzo por alcanzar la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido. Porter (2004), plantea que para conocer el grado de alineamiento curricular es necesario medir la distancia entre los contenidos propuestos en el currículum planeado respecto de los contenidos observados en el currículum implementado y el dominio alcanzado por los estudiantes en estos mismos contenidos a través del currículum evaluado. Es así como un desafío clave de la gestión curricular es generar coherencia entre lo que se planifica enseñar, lo que se enseña en las salas de clases y lo que los estudiantes aprenden (Porter, 2004).

### **6.3.1.1. Monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza**

Preparar y organizar la enseñanza implica planificar. Planificar la enseñanza, es el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en los y las estudiantes.

Por otra parte, el monitoreo se entiende fundamentalmente como la búsqueda de la coherencia entre lo planificado y lo efectivamente enseñando, por ello en una primera etapa, resulta indispensable, al hablar de lo planificado, hacer una diferenciación entre planificación curricular y planificación didáctica.

#### **6.3.1.1.1. Planificación curricular**

La planificación curricular busca asegurar la cobertura curricular. Consiste en organizar secuencial y cronológicamente las unidades didácticas que se desarrollarán durante el año escolar. “Para una institución escolar orientada efectivamente al logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes, será fundamental monitorear sistemáticamente la Cobertura Curricular con el fin de evidenciar grados de avance y déficits. Esta información permitirá determinar, en consecuencia y de modo pertinente, procesos y prácticas de mejoramiento de la enseñanza. Ahora bien, esta práctica difiere en cada establecimiento escolar, en función de cómo éste interprete la demanda por la cobertura y el sentido que ésta tiene” (Nercellas, 2016).

#### **6.3.1.1.2. Planificación didáctica**

La planificación didáctica es un proceso mediante el cual el docente organiza un contenido de aprendizaje, de manera tal que pueda ser enseñado, según criterios del currículum y condiciones de aprendizaje de los estudiantes de la forma más eficaz posible (Cisterna, 2007). La planificación didáctica busca asegurar la óptima calidad del proceso de enseñanza para así obtener buenos aprendizajes, por tanto, es un proceso amplio, flexible y mental, que no solo se limita al registro de información en un formato, sino que comienza con la revisión de materiales, programas de estudio, libros de apoyo, recursos didácticos, bibliografía, entre otros. Además, debe contemplar elementos tales

como el conocimiento de las características de los estudiantes, del contexto, del contenido que se aborda, de la teoría pedagógica en que se sustenta su práctica, entre otros. Dicho proceso termina y se regenera en cada momento que se evalúan los resultados y se toman decisiones.

Si bien la planificación didáctica se expresa en un plan de clases escrito, este solo constituye una parte del proceso, por lo que debe trascender su uso administrativo, pues su principal función es estar al servicio del docente para que tome decisiones sobre las acciones a realizar. Por ello, la bibliografía actual es convergente que para seleccionar los elementos que integrarán la planificación escrita (que expresa la planificación didáctica), los docentes deberán tener presente que dicho documento deberá comunicar una intencionalidad, es decir, lo que se espera que aprendan o logren los estudiantes; una descripción de cómo se llegará a esos aprendizajes; con qué tiempo y con qué recursos, así como la forma en que se evaluará el logro de los mismos.

#### **6.3.1.2. Monitoreo del desarrollo de la enseñanza**

Promover el desarrollo de oportunidades efectivas dentro de la sala de clases, planificar unidades didácticas pertinentes y coherentes, tomando decisiones contextualizadas, generar una respuesta educativa acorde a las necesidades de aprendizaje que presenta cada estudiante, son algunos de los desafíos que cada docente asume en la sala de clases, con la finalidad de aplicar y hacer efectivo el currículum y de este modo, lograr calidad y equidad en el proceso educativo.

Frente a este desafío, un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional, es lo declarado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (2014), cuyos referentes apoyan y orientan a los establecimientos en la mejora continua, en donde se visibiliza la influencia y el impacto que genera el proceso de enseñanza en el aula, el cual es mediado a través de la gestión pedagógica, la que comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo. Por tanto, es esta gestión la que constituye un eje primordial del quehacer en cada establecimiento,

ya que tiene por objetivo fundamental, alcanzar el aprendizaje y desarrollo de cada estudiante.

En este sentido, el establecimiento educacional asume la responsabilidad de coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de un trabajo coordinado y colaborativo entre equipo docente, equipo técnico pedagógico y director, siendo este último quien debe asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo (Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014).

De acuerdo a los estándares declarados en dicho marco orientador, cuyo objetivo principal es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, se destaca que es el director y equipo técnico quienes: coordinan la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio, acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum, apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje y monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

Referente a la implementación general de las bases curriculares y programas de estudio, se hace necesario entonces que los planes de estudio se definan de manera conjunta en función de los objetivos académicos y formativos de la institución y a su vez, que se implementen procedimientos que liberen tiempo de las y los profesores para que se concentren en la labor pedagógica.

En cuanto al establecimiento de lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum, es sugerente monitorear la efectividad de las metodologías y estrategias didácticas implementadas para afinarlas, mantenerlas o modificarlas, así como también gestionar la adquisición de los recursos educativos priorizando aquellos que generan mayor impacto en los aprendizajes.

En relación al apoyo docente otorgado a través de acompañamiento al aula, se hace necesario sistematizar la práctica con la correspondiente retroalimentación, promoviendo el apoyo de especialistas en asignaturas específicas para que observen clases y revisen el trabajo de las y los estudiantes, con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas.

Referente a la coordinación de un sistema efectivo de evaluación de aprendizaje, es importante instaurar un sistema para informar oportunamente a las y los apoderados sobre el calendario de evaluaciones y los resultados de estas con el fin de comprometerlos con el proceso educativo, así como también, gestionar un servicio de evaluaciones externas para monitorear el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares, el cual contempla la entrega de un análisis detallado de los resultados por contenido y por estudiante.

En lo concerniente al monitoreo de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje, es importante contar con una plantilla que permita la sistematización de los resultados por parte de los docentes de cada curso, la cual facilita su análisis y la toma de decisiones.

### **6.3.1.3. Monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje**

Liderar el proceso de enseñanza en la sala de clases, promueve en la gran mayoría de las y los docentes, la necesidad de diseñar y ejecutar situaciones de aprendizaje que respondan a la demanda educativa presente en cada estudiante, motivándolo a una reflexión constante sobre su práctica, que guie y oriente una serie de decisiones pedagógicas que consideren el contexto local y las características del alumnado, con la finalidad de promover un aprendizaje de calidad, efectivo y significativo. En este sentido, “Los docentes permanentemente deben emitir un juicio respecto del aprendizaje que alcanzan los estudiantes en las diferentes temáticas que enseñan. Este juicio supone que con anterioridad se recogió información de manera sistemática y confiable, se analiza correctamente y se contrasta con un referente previamente establecido, por tanto la conclusión obtenida sería válida, confiable y objetiva” (Förster y Rojas, 2008, p. 286).

Una forma de recoger información sobre los niveles de logro de los aprendizajes es la evaluación, la cual se transforma en una herramienta imprescindible en el proceso educativo, puesto que permite obtener evidencias concretas de los aprendizajes, situación

necesaria para la toma de decisiones de carácter oportuno, en cuanto a qué sabe el/la estudiante, qué es capaz de hacer y cómo. A partir de esto, es que la evaluación se considera como información de carácter pedagógico, que entrega aspectos relevantes de los niveles de logros de los objetivos planteados en relación al aprendizaje, permitiendo observar dentro de ella los avances de cada estudiante, analizar las actividades y los factores que intervienen en el proceso y que impactan en él. En virtud de lo anterior, es la evaluación la que nos motiva a diseñar situaciones de aprendizaje que nazcan del problema y no de la solución, dónde se incorporen a las actividades evaluadas elementos reales de la vida diaria, dónde se reconozca el error y se estimule la superación. Una evaluación legítima, que permita que cada estudiante pueda vivenciar su aprendizaje, siendo un medio que promueva oportunidades y que aumente las probabilidades de que cada uno aprenda a partir de su diversidad. De acuerdo a lo planteado por Ahumada (2005), una evaluación cuya intencionalidad se manifiesta en la búsqueda de reales evidencias y vivencias del estudiante con relación a los aprendizajes de los diversos tipos de conocimientos que las asignaturas plantean, siendo una instancia destinada a mejorar la calidad y nivel de los aprendizajes, transformándose en un medio que intenta aumentar la probabilidad que todas y todos aprendan.

A su respecto y referente al concepto de evaluación, es importante destacar lo conceptualizado por Forster y Rojas (2008) quienes sostienen que es parte del proceso de enseñanza aprendizaje al interior del aula, y como tal puede marcar a un estudiante, tanto positiva como negativamente, por tanto la evaluación, la enseñanza y el aprendizaje deben constituirse una unidad indisoluble (Coll, Martín y Onrubia, 2001), de manera tal que la evaluación sirva para explicar tanto los aprendizajes de los estudiantes como la actividad instruccional de cada docente. En virtud de lo anterior y según lo estipulado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus sostenedores (2014) se reconoce la importancia que tiene la gestión curricular y el rol que posee el equipo directivo frente a este proceso, dónde se declaran estándares que apuntan a la realización de un monitoreo del proceso evaluativo como parte del desarrollo efectivo y avanzado del quehacer directivo.

Es sugerente entonces, que el equipo directivo promueva instancias que propicien el trabajo colaborativo junto al equipo docente, que permitan el monitoreo y la retroalimentación de los aprendizajes fuera del aula, en donde la unidad técnico pedagógica analice los instrumentos de evaluación diseñados por las y los docentes antes



y después de su aplicación, monitoreando de esta forma, el nivel de dificultad y el cumplimiento de los lineamientos pedagógicos establecidos para la elaboración de dichos instrumentos.

Otra instancia que puede facilitar el monitoreo realizado por el equipo directivo en relación al proceso de evaluación realizado en las salas de clases, se relaciona con el desarrollo de entrevistas individuales con las y los docentes para analizar los instrumentos de evaluación, en dónde se pueda verificar que el contenido sea acorde a los objetivos de aprendizaje trabajados en la unidad, el nivel de dificultad, la forma y la claridad en el planteamiento de preguntas que se incorporan dentro de un ítem de desarrollo como lineamiento pedagógico. Por otra parte, analizar de manera colaborativa los resultados de las evaluaciones, genera la oportunidad de retroalimentar al equipo docente sobre ciertas prácticas pedagógicas.

En un sentido más general, desarrollar reuniones semestrales de trabajo destinadas al análisis, de las cuales participe el equipo directivo y docente, dónde se aborden los resultados educativos alcanzados mediante gráficos e informes, permite visualizarlos en un nivel más global, por curso, asignatura y su evolución en el tiempo y a partir de estos datos recopilados, discutir y tomar decisiones en conjunto, favoreciendo la complementariedad de las asignaturas en el trabajo de contenidos más complejos.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el equipo directivo y docente, comparten desafíos y opiniones y evalúan, de manera conjunta, las acciones que se podrían implementar, entregando orientaciones pedagógicas efectivas.

## **6.4. Diseño de la Propuesta**

### **6.4.1. Descripción**

La propuesta considera como estrategia principal la elaboración e implementación de un sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula, el cual incorporará:

- Instrumentos para el monitoreo efectivo de la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza.
- Procedimientos para el monitoreo y acompañamiento efectivo de la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza.
- Procedimientos para analizar la información obtenida en el proceso de monitoreo de la implementación curricular.

## 6.4.2. Plan general de trabajo

### 6.4.2.1. Matriz plan de acción

Objetivo Específico	Nombre de actividad/es	Descripción acciones
<p>1. Sistematizar la información obtenida en la investigación diagnóstica acerca de las necesidades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula.</p>	<p>1. Organización de la información</p> <p>2. Socialización de la información</p>	<p>1. Ordenar la información a través de la elaboración de tablas que permitan visualizar de forma clara la información entregada por el equipo directivo y docentes, recabada en la evaluación diagnóstica.</p> <p>2. Socializar información recabada en la evaluación diagnóstica, en sesión técnica de trabajo docente.</p>
<p>2. Diseñar un sistema de monitoreo y acompañamiento, que incorpore instrumentos y procedimientos que permitan al equipo directivo, la optimización de sus procesos curriculares.</p>	<p>1. Análisis de procedimientos de monitoreo.</p> <p>2. Análisis de instrumentos de monitoreo.</p> <p>3. Diseño de protocolo de procedimientos de monitoreo.</p> <p>4. Diseño de instrumentos de monitoreo.</p>	<p>1. Análisis de procedimientos de monitoreo de preparación, organización y desarrollo de la enseñanza existentes en el establecimiento.</p> <p>2. Análisis de instrumentos de monitoreo de preparación, organización y desarrollo de la enseñanza existentes en el establecimiento.</p> <p>3. Diseño de un protocolo de monitoreo de la implementación curricular por parte del investigador.</p> <p>4. Diseño de pautas de monitoreo de la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza.</p>

<p>3. Ejecutar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación del currículum en el aula.</p>	<p>1. Difusión del protocolo de monitoreo.</p> <p>2. Difusión de instrumentos de monitoreo.</p> <p>3. Validación de procedimientos e instrumentos de monitoreo.</p> <p>4. Aplicación piloto de protocolo e instrumentos del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.</p>	<p>1. Difusión de protocolo de monitoreo de preparación, organización y desarrollo de la enseñanza, en sesiones técnicas de trabajo docente.</p> <p>2. Difusión de pautas de monitoreo de la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza, en sesiones técnicas de trabajo docente.</p> <p>3. Validación de los procedimientos e instrumentos de monitoreo de la implementación curricular, a través de la aplicación de una rúbrica.</p> <p>4. Aplicación por parte del equipo directivo, de los procedimientos e instrumentos de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.</p>
<p>4. Evaluar la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del proceso de implementación curricular en el aula.</p>	<p>1. Aplicación de instrumento de verificación de acciones.</p> <p>2. Aplicación de sesión de focus group.</p>	<p>1. Aplicación de lista de cotejo para la verificación de la implementación de las acciones del sistema de monitoreo y acompañamiento.</p> <p>2. Aplicación de sesión de focus group a docentes y directivos, con el fin de establecer el impacto de la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.</p>

**6.4.2.2. Cronograma de trabajo**

	Actividades/meses	marzo	abril	mayo	junio	julio	agos.	sept.	oct.	nov.
Fase 1: Sistematización	Organización de la información	X								
	Socialización de la información	X								
Fase2: Diseño	Análisis de procedimientos de monitoreo.									
	Análisis de instrumentos de monitoreo.	X								
	Diseño de protocolo de procedimientos de monitoreo.		X							
	Diseño de instrumentos de monitoreo.		X							
Fase 2: Implementación	Difusión del protocolo de monitoreo.			X						
	Difusión de instrumentos de monitoreo.			X						
	Validación de procedimientos e instrumentos de monitoreo.			X						
	Aplicación piloto de protocolo e instrumentos del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.				X	X	X	X	X	X
Fase 3: Evaluación	Aplicación de instrumento de verificación de acciones.					X				X
	Aplicación de sesión de focus group.									X

### 6.4.3. Desglose del plan de acción

#### 6.4.3.1. Estructura de la modalidad

#### Fase 1: Sistematización.

- ❖ **Objetivo general de la Fase:** Sistematizar la información obtenida en la investigación diagnóstica acerca de las necesidades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula.

<b>Objetivo específico 1</b>	Ordenar la información recabada en la evaluación diagnóstica		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Elaborar tablas que permitan visualizar de forma clara la información recabada en la evaluación diagnóstica.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, lápiz
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	<b>Responsable</b>	Investigador

<b>Objetivo específico 2</b>	Socializar información recabada en la evaluación diagnóstica.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Realizar sesión técnica de trabajo docente, con el fin de difundir y analizar la información obtenida en la investigación diagnóstica.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, lápiz
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	<b>Responsable</b>	Investigador

## Fase 2: Diseño

- ❖ **Objetivo general de la Fase:** Diseñar un sistema de monitoreo y acompañamiento, que incorpore instrumentos y procedimientos que permitan al equipo directivo orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular.

<b>Objetivo específico 1</b>	Conocer los instrumentos de monitoreo de preparación, organización y desarrollo de la enseñanza existentes en el establecimiento.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar instrumentos que se emplean para el monitoreo de la planificación curricular.</li> <li>2. Identificar instrumentos que se emplean para el monitoreo de la planificación didáctica.</li> <li>3. Identificar instrumentos que se emplean para el monitoreo del desarrollo de la enseñanza en el aula.</li> </ol>		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, lápiz
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	<b>Responsable</b>	Investigador

<b>Objetivo específico 2</b>	Identificar los procedimientos de monitoreo de preparación, organización y desarrollo de la enseñanza existentes en el establecimiento.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar procedimientos de monitoreo de la planificación curricular.</li> <li>2. Identificar procedimientos de monitoreo de la planificación didáctica.</li> <li>3. Identificar procedimientos de monitoreo del desarrollo de la enseñanza en el aula.</li> </ol>		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, lápiz
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	<b>Responsable</b>	Investigador

<b>Objetivo específico 3</b>	Diseñar instrumentos de monitoreo para la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Diseñar instrumentos de monitoreo para la planificación curricular. 2. Diseñar instrumentos de monitoreo para la planificación didáctica. 3. Diseñar instrumentos de monitoreo para el desarrollo de la enseñanza en el aula		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador.
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Investigador

<b>Objetivo específico 4</b>	Diseñar un protocolo de procedimientos para el monitoreo de la preparación, organización y desarrollo de la enseñanza.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Diseñar procedimientos para el monitoreo de la planificación curricular. 2. Diseñar procedimientos para el monitoreo de la planificación didáctica. 3. Diseñar procedimientos para el monitoreo del desarrollo de la enseñanza en el aula		<b>Humanos:</b> Equipo investigador	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador.
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Investigador



### Fase 3: Implementación

- ❖ **Objetivo general de la Fase:** Ejecutar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación del currículum en el aula.

<b>Objetivo específico 1</b>	Difundir entre los docentes y equipo directivo, los instrumentos y protocolo diseñados para el monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Realizar sesiones de difusión de instrumentos de monitoreo de la implementación curricular.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador,	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador,
2. Realizar sesiones de difusión de protocolo de monitoreo de la implementación curricular.		equipo directivo, equipo docente.	proyector
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Investigador

<b>Objetivo específico 2</b>	Validar los procedimientos e instrumentos de monitoreo de la implementación curricular		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Aplicar rúbrica de validación a equipo directivo.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador,	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador,
2. Aplicar rúbrica de validación a equipo docente.		equipo directivo, equipo docente.	proyector
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Equipo directivo

<b>Objetivo específico 3</b>	Aplicar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Aplicación de instrumentos para el monitoreo de la planificación curricular. 2. Aplicación de instrumentos para el monitoreo de la planificación didáctica. 3. Aplicación de instrumentos para el monitoreo del desarrollo de la enseñanza en el aula. 4. Aplicación de protocolo para el monitoreo de la planificación curricular. 5. Aplicación de protocolo para el monitoreo de la planificación didáctica. 6. Aplicación de protocolo para el monitoreo del desarrollo de la enseñanza.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador, equipo directivo, equipo docente.	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador, lápiz, fotocopidora.
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Equipo directivo

#### Fase 4: Evaluación.

- ❖ **Objetivo general de la evaluación:** Evaluar la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del proceso de implementación curricular en el aula.

<b>Objetivo específico 1</b>	Verificar el cumplimiento de las acciones establecidas en el sistema de monitoreo y acompañamiento.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Aplicación de escala de apreciación del nivel de implementación.		<b>Humanos:</b> Equipo investigador, equipo directivo	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador, fotocopidora, lápiz
<b>Evaluación</b>	Escala de apreciación (p. 102)	Responsable	Investigador

<b>Objetivo específico 2</b>	Determinar el impacto de la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento.		
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	
1. Realización de sesión de focus group al equipo directivo.	2. Realización de sesión de focus group al equipo docente.	<b>Humanos:</b> Equipo investigador, equipo directivo, equipo docente	<b>Materiales:</b> Papel fotocopia, computador, fotocopidora, lápiz
<b>Evaluación</b>		Escala de apreciación (p. 102)	Responsable Investigador

#### 6.4.4. Plan de evaluación de la propuesta

##### 6.4.4.1. Metodología

Con el fin de evaluar el logro de los objetivos en relación al mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo, por medio del diseño y ejecución de un sistema de monitoreo y acompañamiento, que permita orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular, se hace necesario jerarquizar el proceso en diferentes fases: diseño, implementación y evaluación.

El propósito es que a través de este sistema se pueda:

1. Comprobar el cumplimiento de los objetivos y las acciones planteadas.
2. Analizar la eficacia de la implementación e impacto en el establecimiento.
3. Conseguir datos e información para realizar ajustes pertinentes a la propuesta, que impliquen mantener, modificar, deshabilitar o crear nuevas acciones para el logro de los objetivos.
4. Conservar y evaluar si la propuesta aporta el mejoramiento de la gestión directiva.

Esta etapa implica una revisión crítica a la propuesta, en la que el equipo directivo y técnico, en un trabajo colectivo con la comunidad, analiza cual fue el impacto de las acciones implementadas y su contribución al logro de los objetivos. En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa de evaluación, posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión curricular.

La evaluación se realizará a través de la aplicación de dos instrumentos, una escala de apreciación, la cual verificará el nivel de implementación de las acciones de cada fase y los objetivos propuestos. Además, se determinará el impacto y la contribución de la propuesta al proceso de monitoreo de la implementación curricular del establecimiento, por medio de la realización de una sesión de focus group al equipo directivo y docente.

A continuación, se presentan las diferentes fases, cada una con sus criterios e indicadores de evaluación:

Fase	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Acciones
Sistematización	Sistematizar la información obtenida en la investigación diagnóstica acerca de las necesidades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula.	Organización de la información recabada en la evaluación diagnóstica	% de información organizada en tablas.	Organización de la información a través de tablas
		Socialización de información recabada en la evaluación diagnóstica.	% de información socializada entre docentes y directivos.	Socialización de la información por medio de sesión de difusión
Diseño	Diseñar un sistema de monitoreo y acompañamiento, que incorpore instrumentos y procedimientos que permitan al equipo directivo orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular.	Análisis de procedimientos e instrumentos de monitoreo existentes en el establecimiento.	% de procedimientos e instrumentos de monitoreo que son identificados en el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de procedimientos de monitoreo.</li> <li>Análisis de instrumentos de monitoreo.</li> </ul>
		Diseño de procedimientos e instrumentos de monitoreo	% de procedimientos e instrumentos de monitoreo diseñados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de protocolo de procedimientos de monitoreo.</li> <li>Diseño de instrumentos de monitoreo.</li> </ul>
Implementación	Ejecutar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación del currículum en el aula	Difusión entre los docentes y equipo directivo, de los instrumentos y protocolo diseñados para el monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.	% de procedimientos e instrumentos de monitoreo difundidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión del protocolo de monitoreo.</li> <li>Difusión de instrumentos de monitoreo.</li> </ul>
		Validación de los procedimientos e instrumentos de monitoreo de la implementación curricular	% de procedimientos e instrumentos de monitoreo validados.	Validación de procedimientos e instrumentos de monitoreo a través de aplicación de rúbrica.
		Aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.	% de procedimientos e instrumentos de monitoreo y acompañamiento aplicados.	Aplicación piloto de protocolo y pautas del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.

<p><b>Evaluación</b></p>	<p>Evaluar la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del proceso de implementación curricular en el aula.</p>	<p>Verificación de acciones ejecutadas a nivel de la contribución a la gestión curricular del equipo directivo.</p>	<p>% de aplicación del sistema de monitoreo de la implementación curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de instrumento de verificación de acciones.</li> <li>• Aplicación de sesión de focus group.</li> </ul>
--------------------------	---	---	--	--

### 6.4.4.2. Instrumentos

A continuación, se presentan los instrumentos de evaluación. Dichos instrumentos permitirán, por una parte, verificar el nivel de implementación de las acciones correspondientes a de cada fase, además de establecer el impacto de la ejecución del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.

#### Instrumento 1: Escala de apreciación para evaluar el nivel de implementación de las acciones

Acciones	Nivel de implementación					
	No implementada (0%)	Implementación (1% a 24%)	Implementación parcial (25% a 49%)	Implementación intermedia (50% a 74%)	Implementación avanzada (75% a 99%)	Implementación completa (100%)
Organización de la información						
Socialización de la información						
Análisis de procedimientos de monitoreo.						
Análisis de instrumentos de monitoreo.						
Diseño de protocolo de procedimientos de monitoreo.						
Diseño de instrumentos de monitoreo.						
Difusión del protocolo de monitoreo.						
Difusión de instrumentos de monitoreo.						
Validación de procedimientos e instrumentos de monitoreo						
Aplicación piloto de protocolo e instrumentos del sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación curricular.						
Aplicación de instrumento de verificación de acciones.						
Aplicación de sesión de focus group.						

### Niveles de implementación de las acciones y sus respectivos criterios

Nivel de implementación de la acción	Criterio
<b>No implementada (0%)</b>	Corresponde a una acción que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
<b>Implementación Inicial (1%-24%)</b>	Su ejecución es inicial, pero sigue un curso adecuado en relación a las fechas programadas o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
<b>Implementación Parcial (25%-49%)</b>	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
<b>Implementación Intermedia (50%-74%)</b>	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a las fechas programadas (requiere justificación).
<b>Implementación Avanzada (75%-99%)</b>	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo a las fechas programadas.
<b>Implementada (100%)</b>	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados.

La información obtenida de este proceso permitirá visualizar el cumplimiento de los objetivos, lo que facilitará la toma de decisiones respecto de la necesidad de realizar ajustes, para ello se efectuará un promedio de los porcentajes de las acciones cumplidas en la fase de monitoreo, que permita conocer el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, utilizando los criterios de la tabla anterior.



<b>Objetivos</b>	<b>Porcentaje o nivel de implementación</b>
Sistematizar la información obtenida en la investigación diagnóstica acerca de las necesidades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula	
Diseñar un sistema de monitoreo y acompañamiento, que incorpore instrumentos y procedimientos que permitan al equipo directivo orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular.	
Ejecutar el sistema de monitoreo y acompañamiento de la implementación del currículum en el aula.	
Evaluar la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del proceso de implementación curricular en el aula.	

**Instrumento 2: Focus group**

Participantes:		
Fecha:		
Hora:		
Pregunta	Respuestas	
	Sujeto	Respuesta
1. ¿Considera usted que el nuevo sistema de acompañamiento y monitoreo respondió a las necesidades y contexto de la comunidad escolar? ¿Por qué?	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	<b>Grupal</b>	

2. ¿Considera usted que el nuevo sistema de acompañamiento y monitoreo permitió mejorar la gestión curricular del equipo directivo? ¿De qué manera?	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	<b>Grupal</b>	
3. ¿Considera usted que el nuevo sistema de acompañamiento y monitoreo impactó en la optimización de los procesos de gestión curricular del Establecimiento? ¿Cómo?	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	

	7	
	8	
	9	
	<b>Grupal</b>	
4. ¿Considera usted que el nuevo sistema de acompañamiento y monitoreo permitió orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular? ¿De qué manera?	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	<b>Grupal</b>	

## 6.5. Proyección

Considerando cada una de las estrategias desprendidas de la presente propuesta y luego de la implementación de la misma, se espera responder a las necesidades de mejora detectadas en el establecimiento educacional, contribuyendo de manera directa al mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo, por medio del diseño y ejecución de un sistema de monitoreo y acompañamiento, que permita orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular, promoviendo así un liderazgo educativo efectivo, que permita guiar, dirigir y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizajes de las y los estudiantes en todos los ámbitos formativos.

## 6.6. Áreas o ámbitos de impacto

Las áreas o ámbitos de impacto que se desglosan en esta propuesta son:

- **Área de liderazgo:** el equipo directivo alcanza un alto liderazgo pedagógico frente al equipo docente, orientando y conduciendo de manera efectiva el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Área de gestión pedagógica:** el equipo directivo trabaja de manera coordinada y colaborativa con el equipo docente, asegurando la implementación curricular, mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo, con la finalidad de que cada estudiante logre los objetivos de aprendizaje y se desarrolle según sus potencialidades.
- **Área administrativa:** optimiza el proceso de gestión curricular, permitiendo orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular.

### **CAPITULO III**

#### **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

## 6.7. Metodología de validación

En cuanto a la validación de esta propuesta, esta se llevará a cabo a través de la aplicación de una rúbrica. Dicha validación está basada en la evaluación que harán los integrantes del Equipo Directivo y los docentes, siendo ambos estamentos las fuentes de validación, ya que son estos, los actores principales en el proceso de monitoreo de la implementación curricular.

Los criterios de validación son los siguientes:

- **Pertinencia:** La propuesta responde a las necesidades y contexto del establecimiento.
- **Calidad:** La propuesta permite el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo.
- **Aporte:** La propuesta impacta en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento.

A cada criterio de validación, los evaluadores asignarán un valor, utilizando una matriz de valoración, con el uso de escalas; dichas escalas permitirán obtener una apreciación de las acciones propuestas.

A cada criterio se le asignará un valor, que corresponderá a: excelente (4 puntos); satisfactorio (3 puntos); necesita ajustes (2 puntos); insatisfactorio (1 punto).

Para que la propuesta se considere validada, se deberá obtener una calificación final de satisfactorio (3 puntos) o excelente (4 puntos).

## 6.8. Resultados de la validación

En la siguiente tabla, se muestran los resultados del proceso de validación, donde se observa que el promedio general obtenido es de 4 puntos, lo que significa que la validación se considera como “excelente”.

<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>	<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>	<b>Sujeto 5</b>	<b>Sujeto 6</b>	<b>Sujeto 7</b>	<b>Sujeto 8</b>	<b>Sujeto 9</b>	<b>Promedio</b>
<b>Pertinencia</b>	1.La propuesta no responde a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 2.La propuesta responde parcialmente a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 3.La propuesta responde en gran medida a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 4.La propuesta responde plenamente a las necesidades y contexto de la comunidad escolar.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Calidad</b>	1.La propuesta no permite el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 2.La propuesta permite parcialmente el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 3.La propuesta permite en gran medida el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 4.La propuesta permite plenamente el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Aporte</b>	1.La propuesta no impacta en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 2.La propuesta impacta parcialmente en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 3.La propuesta impacta en gran medida en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 4.La propuesta impacta plenamente en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Promedio general</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>



## **6.9. Conclusiones de la validación**

Una vez validada la propuesta por los integrantes del equipo directivo y docentes del establecimiento, se puede concluir lo siguiente:

En cuanto a la pertinencia de la propuesta, la totalidad de los/as evaluadores/as asigna el valor máximo (4 puntos), por lo que este criterio se considera como “Excelente”, lo que implica que la propuesta responde plenamente a las necesidades y contexto de la comunidad escolar.

En relación a la calidad de la propuesta, todos y todas los/as evaluadores/as asignan el puntaje máximo (4 puntos), por lo que este criterio se considera como “Excelente”, es decir, que la propuesta permite plenamente el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo.

Respecto al aporte de la propuesta, la totalidad de los/as evaluadores/as asigna el valor máximo (4 puntos), por lo que este criterio se considera como “Excelente”, lo que significa que la propuesta impacta plenamente en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento.

Por lo tanto, la propuesta es coherente y responde plenamente a las falencias y/o necesidades detectadas en el diagnóstico, así como a su contexto. Además, permite el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo, impactando en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS**

El presente trabajo abordó uno de los aspectos más relevantes del liderazgo directivo, en el área de la gestión pedagógica, tal como lo es el monitoreo de la implementación integral del currículum.

A través de entrevistas realizadas a los estamentos equipo directivo y docente de aula, se logró caracterizar el trabajo realizado por el equipo directivo en este ámbito y detectar falencias en este proceso. Dichas falencias se enmarcaron en tres categorías: criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo; procedimientos de monitoreo de la implementación curricular y uso de la información obtenida en el proceso de monitoreo.

De los resultados de esta investigación, uno de los primeros desafíos que surge es hacer una transición desde la gestión administrativa, hacia un liderazgo de tipo pedagógico del director. Lo anterior, establecido en los documentos orientadores, tales como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2014).

Dichos desafíos son, por ejemplo, fortalecer el trabajo conjunto entre la dirección y la unidad técnico-pedagógica del establecimiento, específicamente en la definición de los criterios para la elaboración de los procedimientos de monitoreo, en los cuales la figura del director debe guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a los y las docentes, tal como lo establece el Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar. También la necesidad de potenciar la visión compartida en la gestión del currículum, en la que todos los estamentos involucrados posean total conocimiento de todo lo que respecta a los criterios que se considerarán a la hora de definir los procedimientos de monitoreo, como también en lo referido al uso de la información recopilada en el proceso de monitoreo de la implementación curricular. A su vez, fortalecer la participación del (la) director (a) en todo lo relacionado con la gestión pedagógica del establecimiento, partiendo desde su rol un trabajo guiado y dirigido que busque implementar todas aquellas acciones de mejora para favorecer una adecuada implementación curricular y por consiguiente aprendizajes de calidad (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015).

Para abordar aquello se diseñó una propuesta cuyo objetivo es mejorar la gestión curricular del equipo directivo, por medio de la creación de un sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula. Dicha propuesta contempla

procedimientos e instrumentos que buscan optimizar el proceso de monitoreo de la implementación integral del currículum en sus distintas fases: monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza, monitoreo del desarrollo de la enseñanza y monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje.

La propuesta fue validada por los integrantes del equipo directivo y docentes del establecimiento a través de la aplicación de una rúbrica, elaborada sobre la base de los criterios de pertinencia, calidad y aporte. De dicha validación se desprendió que la propuesta era coherente con las falencias y/o necesidades detectadas en el diagnóstico, contaba con los insumos requeridos para cumplir los objetivos, instala procedimientos para el mejoramiento de la gestión curricular e impacta en su optimización. Por lo anterior, se aplicará íntegramente durante el siguiente periodo lectivo.

Asimismo, si esta propuesta se implementa, se podrá responder a las necesidades de mejora detectadas en el establecimiento educacional, contribuyendo de manera directa a la optimización de la gestión curricular del equipo directivo. La ejecución de un sistema de monitoreo y acompañamiento, que permita orientar, planificar, articular y evaluar el proceso de implementación curricular, que promueva un liderazgo educativo efectivo, aportará a la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizajes de las y los estudiantes en todos los ámbitos formativos.

Finalmente, producto de la validación de esta propuesta se estima que el sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula diseñado, es replicable para otras realidades educativas, haciendo las adecuaciones o ajustes pertinentes, porque de acuerdo con los estudios sobre este tema los estudios indican que persiste un déficit en esta materia (Castro, 2005).

## BIBLIOGRAFÍA

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2007). *Historia de la Ley N° 20.370*. Recuperado de <http://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4713/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2007-2017). *Guía legal sobre: Ley General de Educación*. Chile. Recuperado de <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-general-de-educacion>
- Blanco, R. (2008). La atención a la diversidad en el aula y las adaptaciones del currículo. Artículo en “desarrollo psicológico y educación, necesidades educativas especiales y aprendizaje escolar” [s.n] Madrid, España: Editorial alianza psicología.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
- Carbone, R., Olgún, J., Ostoic, D., Ugalde, P. & Sepúlveda, L. (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1), 61-71.
- Förster, C., & Rojas-Barahona, C.(2011). Evaluación al interior del aula: una mirada desde la validez, confiabilidad y objetividad. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 43(2), 285-305.

- Garay, S. & Uribe, M. (2006). Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio, Situación de la Dirección Escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 4(4), 40-64.
- Gysling, J.(2011). Currículum nacional: desafíos múltiples. Pensamiento Educativo. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 40(1), 335-350.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (Sin fecha). *¿Cómo evaluar? Métodos de evaluación en el aula y estrategias para realizar una evaluación formativa*. Recuperado de <https://educra.cl/wp-content/uploads/2018/03/DOC1-como-evaluar.pdf?x95615>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo Liderar nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile, Área Educación.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and Skills.
- Ministerio de Educación de Chile. (2005). Marco para la Buena Dirección. Recuperado de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco\\_para\\_la\\_Buena\\_Direccion.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile. (2006). Fortaleciendo la asesoría de los centros de alumnos y alumnas. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103141131090.FortaleciendoCentroAlumnos.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103141131090.FortaleciendoCentroAlumnos.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile. (2008). Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de <https://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2009). *Ley N° 20.370 Establece la Ley General de Educación*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

- Ministerio de Educación. (2011). *Ley N° 20.529 Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
- Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Recuperado de <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile. (2016). *Estudio de Caracterización de los Equipos Directivos Escolares de Establecimientos Educacionales Subvencionados Urbanos de Chile*. Recuperado de <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/01/Caracterizaci%C3%B3n-de-los-Equipos-Directivos-Escolares-de-Establecimientos-Educacionales-Subvencionados-Urbanos-de-Chile.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2016). *Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019*. Recuperado de <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Monitoreando la implementación curricular y los logros de aprendizaje*. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H6-Monitoreo-de-la-implementacion-curricular.pdf>
- Ministerio de Educación de Perú. (2014). *Orientaciones generales para la planificación curricular*. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/05/orientaciones-progra-ebr.pdf?x95615>

- Muntaner J. (2014). Prácticas inclusivas en el aula ordinaria. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772623.pdf>
- Nercellas, M. (2016). La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión del aprendizaje y de la evaluación. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=229013>
- Observatorio Chileno de Políticas Educativas. (Sin fecha). *Mejoramiento de la Calidad de la Educación: (mucho) más allá de las pruebas estandarizadas*. Recuperado de [http://www.opech.cl/inv/documentos\\_trabajo/calidad.pdf](http://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/calidad.pdf)
- OCDE (2004). La educación superior en Chile. Recuperado de [http://www7.uc.cl/webpuc/piloto/pdf/informe\\_OECD.pdf](http://www7.uc.cl/webpuc/piloto/pdf/informe_OECD.pdf)
- Porter, A. (2004). Curriculum assessment. En J. Green, G. Camilli, & P. Elmore (Eds.), *Complementary Methods for Research in Education* (pp. 141-159). Washington, DC: American Educational Research Association.
- Robinson, V., & Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12 (4), 13-40.
- Secretaría de Educación Pública de México. (Sin fecha). Orientaciones para la planificación didáctica. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/05/DOC1-orientaciones-planificacion.pdf?x95615>
- Silva-Peña, I., Salgado, I & Sandoval, Ana. (2013). Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente. Cad. Pesqui, vol.43, n.148, pp.240-255.
- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.



- UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC)*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150272s.pdf>
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F. & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14 (2), xx-xx. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/445/420>
- Weinstein, J.; Muñoz, G., (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Ed. CEPPE y Centro de Innovación en Educación Fundación Chile.

**DOCUMENTOS ANEXOS**

**ANEXOS DEL CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA**

**Anexo 1**

**Tabla N° 1: Respuestas de cada entrevistado por cada pregunta. Entrevista**

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
<b>Directivo 1</b>	Cultura escolar, ajustes del currículum, en base a la evaluación diagnóstica. Se busca priorizar por el mayor acceso del estudiante al currículum y a partir de ahí ir identificando otros niveles de mayor complejidad en los aprendizajes.	Todo se hace en base al DUA (Diseño Universal de Aprendizaje), de acuerdo con los estilos de aprendizaje. Hay un formato de planificación que se construyó en un proceso participativo donde participan todos los docentes. Por otro lado, está la orientación de la didáctica que permita el aprendizaje profundo de la metodología de Marzano.	Primero decir que tenemos la observación de aula, que es un acompañamiento. Se considera que alguna sea hecha por alguno de los integrantes del equipo directivo. Se establece un día y la hora, el curso. Todo lo establece el docente observado.	Nos basamos en la coherencia con el liderazgo distribuido, de generar una mayor apropiación del docente respecto a su liderazgo pedagógico, de construir una comunidad que se apoye con el trabajo colaborativo, que es uno de los pilares de la escuela inclusiva. Obedece a principios de coherencia que corresponden al perfil de la escuela.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
Directivo 1	Hay una delegación que hago muy grande en la UTP.	Si, UTP tiene una planilla, pero no manejo mayores antecedentes de esa planilla.	Pasa lo mismo que en la pregunta anterior (5), se delega esto a la UTP, lo que yo hago, aseguro en seleccionar a la encargada de UTP que debe responder a los desafíos de una escuela con estas características. Ella entrega la información y lleva los procesos. Lo que para mí es muy importante es que sea participativo.	Observación de aula, pedir reportes de la UTP, Exposiciones que se realizan y reportes de los docentes.
Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Directivo 1	No he entrado todavía en ese ámbito, voy a partir recién después de una capacitación que yo haga en evaluación. Yo no tengo mecanismos, eso lo ve la UTP.	Yo no, si la UTP.	Todo se hace en tablas y fichas a partir de ahí se hace el análisis. Las fichas nos permiten recibir la información y las tablas después nos permiten cruzar la información y a partir de ahí hacer el análisis, como una base de datos. Ahí vamos detectando muchas cosas.	Si, se hace una presentación desde UTP, desde PIE, desde convivencia escolar y desde coordinación de ciclo. A partir de esa información, se establecen líneas de trabajo y definiciones cuando tienen que ver con el cumplimiento mínimo de la normativa y se establecen compromisos cuando tienen que ver con nuestros sellos y nuestro perfil.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
<b>Directivo 1</b>	Se realizan jornadas de reflexión docente, donde se plantean los temas, y van surgiendo las propuestas y esas se incorporan como procedimientos, es decir como compromisos. Las jornadas pueden ser con todos los profesores y en áreas específicas.	Surge en los propios ciclos.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
<b>Directivo 2</b>	Tenemos primeramente una normativa, que es la normativa nacional, está el contexto de los estudiantes, de acuerdo a este contexto se hace una priorización. De la normativa nacional se desprenden las leyes y el currículum nacional	PEI, de ahí los sellos, la misión, la visión, necesidades que tienen los estudiantes y las familias. Pertinencia de los objetivos, estilos de aprendizaje.	Consenso, fechas para acompañamiento, evaluador par, curso, horario, todo trabajado en equipo y definido por los propios docentes.	En las necesidades que nosotros como escuela hemos detectado. Necesidades a rangos generales, necesidades de aprendizajes, necesidades de los profesores, necesidades del currículum, de lo que se espera, necesidades institucionales.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
<b>Directivo 2</b>	Acompañamiento al aula, elaboración de una pauta consensuada, una retroalimentación que es inmediata, de forma verbal y queda en acta; se aplica una pauta de cotejo, se verifica lo que está plasmado en el registro del libro de clases, que se puede ir contrastando con lo que establece el currículum nacional, se realiza una aplicación de pruebas para evaluar la cobertura, se fomenta la reflexión docente continua y se resguarda de los espacios horarios para aquello.	Si, pautas de cotejo, pautas de acompañamiento al aula, pruebas de cobertura curricular.	Entrega de la planificación didáctica, por unidad en determinada fecha; aseguramiento de la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo. Entrega de los docentes de insumos como guías, planificaciones y evaluaciones	Acompañamiento al aula que observa el quehacer educativo en todas sus dimensiones, se revisan cuadernos que se contrastan con la planificación del docente, evaluaciones, se contrasta con información de los padres. También las instancias de reflexión, en consejo de profesores y en instancias informales individuales. Se verifica la implementación curricular en reuniones de ciclo, los que se reúnen una vez a la semana y luego con las coordinaciones nos reunimos una vez al mes.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Directivo 2	Aplicación de una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones. Establece cuales son las habilidades que están más descendidas y que se necesitan potenciar para lograr los objetivos. Con esta pauta se trabaja en las clases y se verifica esto con las visitas al aula que se puedan hacer y con la verificación en el libro de clases.	Si, una pauta, esta tiene aspectos formales como el nombre del docente, la asignatura y por otra parte aspectos técnicos donde se describe el objetivo de la unidad, el objetivo de la evaluación, las habilidades que se buscaban desarrollar, cuáles fueron los resultados generales del curso, cuáles fueron las necesidades de mejora detectadas y cuáles serán las acciones remediales para esas necesidades	A través de la pauta se sintetiza y sistematiza la información, la cual posteriormente se organiza para poder dar respuesta en la sala de clases de manera muy rápida luego de la evaluación. La idea es se realiza la evaluación, se da tiempo al docente para corregir la evaluación y completar la ficha, luego esto se conversa con UTP y después se establecen acciones para el aula.	Se entrega la información de maneral verbal y queda en acta. También se entrega una copia del registro de las pautas de observación a los docentes.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
Directivo 2	Se utiliza como ayuda, ya que apoya a mejorar el quehacer docente. Se analizan los resultados, se identifican fortalezas y necesidades de mejora	Los resultados obtenidos, son la base para elaborar acciones de mejora, a través del análisis de la información que detecta fortalezas y necesidades e este aspecto.



Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
Docente 1	Se consensua en consejo de profesores. Se toman los lineamientos del ministerio, después se hace una contextualización de los objetivos, con eso se define y se priorizan cuáles son los objetivos más importantes para abordar.	Los lineamientos del decreto 83 que se basan en el DUA, con eso se considera el contexto de los estudiantes, eso tiene que ver con sus estilos de aprendizaje, con los niveles de lectoescritura. También se consideran los indicadores de evaluación contextualizados.	Se consideran las fechas, la hora que por lo general son las primeras de la mañana. Todo esto se define en conjunto	Se basan en el inicio o término de las unidades.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
Docente 1	Revisión de las planificaciones.	Una pauta de cotejo. No sabría describirla, sé que existe.	Revisión de las planificaciones, revisión de los PACI y los PAI.	Estamos con el acompañamiento al aula.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Docente 1	Monitoreo de los resultados, el trabajo colaborativo a través de los equipos de aula.	Si, se utiliza una pauta de cotejo que tiene aspectos formales y técnicos tales como objetivos de la evaluación, habilidades evaluadas.	UTP lleva un registro, se recopila la información y se hace un vaciado de la información.	La información se entrega de manera verbal y queda en acta. También se trabaja en instancias conjuntas tales como jornadas de reflexión o consejo de profesores.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
Docente 1	La información recopilada permite identificar necesidades de mejora y aspectos positivos que pueden ser replicados, las que se incluyen en la retroalimentación para la mejora constante.	La información es utilizada y tratada conjuntamente, estableciéndose acciones para la mejora del proceso.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
Docente 2	La verdad en el aspecto de planificación, estamos libres de planificar, no hay una línea de planificación y cada uno de nosotros planifica sus objetivos basado principalmente en las características del curso. El equipo directivo solo va al formato de planificación	El formato de planificación, luego se dan fechas para entregar la planificación.	La verdad que el equipo directivo no define estos aspectos, sino que nos da la libertad a los profesores para definir estas cosas.	No responde

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
Docente 2	A mi parecer no hay un monitoreo de la cobertura.	Le repito, no se monitorea la cobertura	Solicitar la entrega de nuestras planificaciones en determinadas fechas, nada más.	Es que no hay eso, al menos en mi caso no.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Docente 2	Es que el único monitoreo es entregar las evaluaciones a la UTP, y más que nada se les hace un visaje, solo eso.	Lo desconozco.	Considero que no hay un sistema de monitoreo.	No hay entrega de información

Sujeto	Respuestas	
	13	14
Docente 2	No existen planes de acompañamiento docente.	Considero que como no hay procedimientos de monitoreo sistematizados, más que solicitar las planificaciones, no existe información.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
Docente 3	El primer aspecto yo creo que son los objetivos de los planes y programas y los planteamientos del Ministerio de Educación	La planificación diversificada, los estilos de aprendizaje, y el trabajo de codocencia.	El horario, el día, el curso, la asignatura, todo en general se da la libertad a los docentes para que se les visite.	Yo creo que en el enfoque del establecimiento, que busca potenciar nuestro quehacer docente, para superar nuestras falencias

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
<b>Docente 3</b>	Para empezar el monitoreo en el aula; después tenemos el monitoreo de las evaluaciones	El que yo considero un instrumento son los cronogramas que ordenan los objetivos de aprendizaje que se pasarán durante el año. También las evaluaciones de cobertura, que son escritas y miden que se cumplan los objetivos que se deben pasar durante el año.	Se aseguran de darnos nuestros tiempos para planificar, para la codocencia en donde llevamos un registro. Se solicitan planificaciones de unidad, evaluaciones y guías de aprendizaje que utilizamos	El monitoreo constante, ahí está lo que es el acompañamiento al aula tanto entre pares y por el equipo directivo.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
<b>Docente 3</b>	La entrega y revisión de los instrumentos utilizados por los docentes. Los instrumentos se deben aplicar luego de esta revisión.	No lo sé.	La información se plantea en nuestras reuniones técnicas en donde se buscan las oportunidades para mejorar.	Primero se entrega la información en reuniones técnicas, de forma verbal y queda en acta. También por ejemplo lo que sale del acompañamiento al aula se entrega de la misma manera, pero individualmente al docente observado.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
<b>Docente 3</b>	La retroalimentación hace que se identifiquen puntos positivos y negativos y nos sentamos a conversar acerca de lo negativo se establecen acciones para mejorar, a las cuales se les realiza seguimiento.	Se identifica lo positivo y lo negativo, se establecen las líneas de acción y se realiza un seguimiento en pos de la mejora del quehacer pedagógico.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
<b>Docente 4</b>	No veo que se monitoree la cobertura curricular, en mi caso no.	No sabría decir que es lo que consideran.	Horario, que generalmente es en las primeras horas de la mañana, día, asignatura que por lo general es en lenguaje o matemática.	Yo creo que se basan en el enfoque que le quieren dar a la escuela y en el contexto de la escuela.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
Docente 4	La cobertura curricular propiamente tal, no veo que se monitoree.	Lo desconozco. En mi caso no veo eso	Solicitar las planificaciones en determinada fecha para su revisión.	La única actividad que yo veo, son las visitas de acompañamiento al aula.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Docente 4	Revisión de las evaluaciones antes de aplicarlas, estas se visan y se realizan sugerencias y orientaciones.	No, yo al menos no lo he visto.	Se recopila la información y luego retroalimentan de manera oral. En cuanto a las visitas al aula, aquí si hay una pauta de visitas al aula que se retroalimenta.	Por ejemplo, en esto de la revisión de las evaluaciones, se retroalimenta casi de inmediato, realizan sugerencias. De eso puedo hablar ya que de lo otro no he recibido información a modo individual. En cuanto a lo grupal se entrega información en los consejos de profesores.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
Docente 4	No lo he visto	Se recopila la información y se establecen planes remediales y trabajos en conjunto con todos los estamentos.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
Docente 5	Yo creo que el aspecto base que consideran es la base curricular del Ministerio de Educación, o sea lo planes y programas	Una de las cosas principales creo yo es el contexto de la escuela. No se me ocurre algún otro aspecto relevante en este momento.	Lo operacional sería el día, la hora, el curso y la asignatura. Esto se hace en conjunto, uno como profesor define esto. Uno para definir esto considera las características del curso y en mi caso hago que me observen las clases que más me cuestan	Yo creo que hay dos cosas, primero que ambas jefas tienen instaurado en el colegio el trabajo colaborativo y además lo otro que siempre se resalta, es el modelo pedagógico que ellas quieren instaurar en el colegio y que es el de aprendizaje profundo de Marzano. Con esa dos direcciones y además con todo lo que aparece en el Marco para la Buena Enseñanza, van tomando las directrices para definir que sea así.



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
Docente 5	Yo creo que mediante la solicitud de la planificación, en este caso los cronogramas, además siento yo que tratan de comprobar que se aplique mediante el seguimiento al aula.	Evaluaciones escritas, estas incluyen varios ítems que están enfocados a medir los objetivos en determinados momentos del año, con estos se verifica el avance hasta ese momento.	La entrega de las planificaciones, cuando viene a entregar sus planificaciones uno firma una nómina, donde queda el registro de qué planificaciones uno entregó, la fecha que inicia esa planificación y cuando termina. Tienen una planilla y si hay otra cosa no me he dado cuenta.	Yo creo que lo primero es el acompañamiento al aula, hay mucho trabajo en eso. Además el tema de las evaluaciones igual, la jefa de UTP revisa cada evaluación que uno va a realizar, coteja de que las actividades estén de acuerdo a los objetivos y que estén de acuerdo a los contenidos que deberíamos estar viendo en el semestre.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
Docente 5	Revisión de las evaluaciones. Tenemos un día en el que tenemos que entregar nuestras pruebas, que es 5 días antes de la fecha a aplicarse, UTP las revisa y las entrega. Verifica el puntaje, la claridad, actividades pertinentes y diversificadas y todos sus aspectos formales.	no, no lo sé, lo desconozco	Ahí yo desconozco como lo sistematizan, yo solo sé que ellas tienen sus reuniones donde van organizando esta información; con qué frecuencia las hacen no lo sé tampoco. Después generalmente el vaciado de todos esos antecedentes lo realizan en consejo de profesores.	La información se entrega principalmente en el consejo de profesores de manera verbal. También de las observaciones se hace una retroalimentación individual que es verbal y queda por escrito en la pauta de acompañamiento al aula.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
<b>Docente 5</b>	La información sirve para detectar oportunidades de mejora, para estas se realizan acciones remediales, esto todo queda por escrito.	Lo desconozco.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
<b>Docente 6</b>	Se basan en las directrices del Ministerio de Educación, en lo solicitado en el PME, en el PEI del establecimiento. Otro aspecto importante es la priorización de los contenidos de acuerdo a la realidad de los estudiantes y de acuerdo con lo que se tiene al alcance.	La visión inclusiva como escuela que tenemos. Otro aspecto considerado son las dimensiones de Marzano que apuntan al aprendizaje profundo.	Primero la hora, por lo general las primeras de la mañana, el curso, la fecha y la asignatura la define uno. Todo se propone y se conversa y se define de manera consensuada y compartida.	Como nosotros estamos comenzando con esta visión del aprendizaje profundo, estamos en un proceso de instalación, entonces es necesario realizar todo consensuado y compartido.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
<b>Docente 6</b>	La evaluación diagnóstica, la evaluación intermedia y la evaluación final que se hace en noviembre. También el equipo directivo solicita reportes de la cobertura curricular alcanzada, basada en cronogramas	Los instrumentos son evaluaciones escritas con preguntas cerradas, estas una vez aplicadas se tabulan en base a ejes y se verifican los niveles de logro alcanzados por los estudiantes.	Se solicita la entrega de las planificaciones que son por unidad y diversificadas, estas deben ser entregadas mensualmente	Ahí está el acompañamiento al aula, que lo hace el equipo directivo, un par y los coordinadores de ciclo.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
<b>Docente 6</b>	La entrega de evaluaciones al equipo directivo antes de aplicarlas. Se entregan a la UTP y ellos la autorizan y hacen sugerencias de modificación si es necesario. Revisan que la evolución esté acorde con la planificación, que los indicadores correspondan, que esté todo acorde en general.	No sé, no lo creo.	Por ejemplo, ellos al hacer el acompañamiento al aula, la retroalimentación es inmediata, hacen sugerencias, también felicitando si corresponde, se buscan estrategias para mejorar. En la planificación curricular no se hace retroalimentación y en lo evaluativo sólo se sugiere.	Se entrega en jornadas y reuniones de análisis de los instrumentos de cobertura, que son las pruebas. En lo que tienen que ver con el acompañamiento al aula, se realiza una retroalimentación oral, donde se presentan los indicadores de la pauta y se explica el por qué se evaluó de determinada manera.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
<b>Docente 6</b>	Se reporta la información oralmente y se consideran las líneas de acción para capacitar a los profesores. Planes de acompañamiento formales no se hacen, se abordan someramente en diversas instancias.	La información recopilada solo se utiliza para establecer líneas de acción, pero no necesariamente para favorecer la implementación curricular.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
<b>Docente 7</b>	No tengo la certeza de lo que se considera.	El contexto escolar. Por otra parte, el establecimiento entrega un formato, lo otro la entrega de la planificación para lo cual se establecen fechas.	En primer lugar, la hora, por la disposición de los estudiantes. El día, las asignaturas y los cursos se consensua con el equipo directivo, esto todo para lo que es el acompañamiento al aula. En cuanto al tema de las planificaciones un aspecto operacional sería la fecha de entrega, que está establecida de manera mensual, el formato de ésta igual podríamos mencionar.	No sabría decir en que se podría basar el equipo directivo, ya que es un poco también libre, porque nos dejan a nosotros los profesores decidir y definir estos aspectos.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
<b>Docente 7</b>	Aplican evaluaciones de monitoreo de la cobertura al final de cada semestre. Estas visitas al aula también les permite monitorear esto.	Solamente las evaluaciones. Estas son pruebas escritas, objetivas, de alternativas. Generalmente nosotros las aplicamos, pero UTP las tabula y entrega los resultados.	Bueno, dentro de esto está el contar con un formato de planificación, tener horas asignadas para la planificación, tener coordinación de ciclos con horas asignadas, el cumplimiento de fechas para entregar las planificaciones.	Aparte de la observación de aula, podría mencionar la retroalimentación de esta observación. Quizás también, potenciar, por ejemplo, actividades donde nosotros consideremos el uso de las tic's.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
<b>Docente 7</b>	En UTP revisan las evaluaciones antes de aplicarse, es decir, previo visaje se puede fotocopiar y aplicar. En base a esta revisión se realizan algunas sugerencias, pudiendo ser la evaluación reformulada.	Lo desconozco.	Se sistematiza y se entrega la información en los consejos de profesores, de forma verbal en distintas instancias de reflexión	En instancias de reflexión grupales, en instancias de diálogo se entrega la información y se trabaja. Por otra parte, en la entrega de información de las visitas al aula es inmediatamente entregada al docente en forma verbal.

Sujeto	Respuestas	
	13	14
Docente 7	La información permite tomar decisiones, para modificar procedimientos y establecer acciones de mejora en base a las oportunidades de mejora detectadas en el monitoreo.	Yo siento que de cierta forma se utiliza, aunque no tengo la certeza. Pero si con esta información en ocasiones ha generado instancias de cambio para tomar decisiones que pueden indirectamente impactar en la implementación curricular.

**Anexo 2**

**Tabla N°2: Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado**

Sujeto	Respuestas			
	A 1 1-2	A 2 3-4	B 1 5-6	B 2 7-8
Directivo 1	<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 1 y 2, los aspectos que considera el directivo 1 para definir mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación curricular por parte de los docentes son la cultura escolar, los ajustes del currículum en base a la evaluación diagnóstica. En cuanto a aspectos considerados para definir mecanismos para asegurar la planificación didáctica, considera que todo se hace en base al DUA (Diseño Universal de Aprendizaje), de acuerdo con los estilos de aprendizaje, por ello, hay un formato de planificación que se construyó en un proceso participativo. Por otro lado, está la orientación de la didáctica que busca el aprendizaje profundo de la metodología de Marzano.</p>	<p><b>Descripción:</b> El Directivo 1 señala que en el establecimiento se realiza observación de aula, que es un acompañamiento, para ello se considera definir un día, la hora y el curso, pero todos estos aspectos los establece el docente observado. Para definir estos aspectos, se basan en coherencia con el liderazgo distribuido, en generar una mayor apropiación del docente respecto a su liderazgo pedagógico, en construir una comunidad que se apoye con el trabajo colaborativo, que es uno de los pilares de la escuela inclusiva. Esto obedece a principios de coherencia que corresponden al perfil de la escuela.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que hay una delegación muy grande que hace en la UTP. En cuanto a la utilización de un instrumento de su parte para monitorear la cobertura curricular, plantea que es la UTP quien se encarga, pero no maneja mayores antecedentes.</p> <p>El directivo 1 delega todo lo concerniente a cobertura curricular a la UTP, debido a esto no maneja información de ello en cuanto a instrumentos para monitorear la cobertura curricular.</p>	<p><b>Descripción:</b> El Directivo 1 señala que en cuanto a los mecanismos para asegurar la planificación didáctica, pasa lo mismo que en la pregunta anterior (5), es decir, se delega esto a la UTP. Lo que el entrevistado realiza aquí, es asegurar en seleccionar a la persona encargada de UTP que debe responder a los desafíos de una escuela con estas características. Esta persona entrega la información y lleva los procesos. En cuanto a los mecanismos utilizados para monitorear la implementación del currículum en el aula, las acciones que el directivo 1 realiza son: observación de aula, pedir reportes de la UTP, solicitar exposiciones y reportes de los docentes.</p>

	<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos considerados por el directivo 1 para definir mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación tanto curricular como didáctica son: la cultura escolar, los ajustes del currículum que están en base a una evaluación diagnóstica, DUA (Diseño Universal de Aprendizaje), los estilos de aprendizaje de los estudiantes, el formato de planificación construido participativamente, la orientación didáctica del establecimiento que busca el aprendizaje profundo de la metodología de Marzano.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos operacionales que considera el directivo 1 a la hora de definir mecanismos de monitoreo son el día, la hora, la asignatura, todo esto haciendo referencia solamente a lo que respecta a la observación de aula. Estos aspectos los establece el docente observado. Para definir estos aspectos, se basan en coherencia con el liderazgo distribuido, buscando generar una mayor apropiación del docente respecto a su liderazgo pedagógico, construir una comunidad que se apoye con el trabajo colaborativo. Aspectos que van acordes con el perfil de la escuela.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El directivo 1 delega todo lo concerniente a cobertura curricular a la UTP, debido a esto no maneja información de ello en cuanto a instrumentos para monitorear la cobertura curricular.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El Directivo 1, en cuanto a los mecanismos que utiliza para asegurar la planificación didáctica, realiza una delegación completa a la UTP. A su vez se asegura que la persona que selecciona para UTP, responda a los desafíos de la escuela de acuerdo a sus características. esta persona lleva el proceso y le entrega información. Sin embargo, en cuanto a la implementación curricular en el aula, el directivo 1 si participa del monitoreo, realizando observación de aula, pidiendo reportes a la UTP y solicitando exposiciones y reportes a los docentes.</p>
--	--	---	--	---



		<b>Respuestas</b>		
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>	
<b>Directivo 1</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que, en lo respectivo a monitoreo de procesos evaluativos, no participa todavía en ese ámbito, va a partir después de una capacitación que haga en evaluación. En este sentido, el entrevistado no tiene mecanismos, ya que eso lo ve la UTP, que cuenta con mecanismos e instrumentos.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado señala que para sistematizar la información de los procesos de monitoreo todo se hace en tablas y fichas a partir de ahí se hace el análisis. Las fichas permiten recibir la información y las tablas después permiten cruzar la información y a partir de ahí hacer el análisis. Ahí se detectan muchas cosas. Para entregar esta información a los docentes, se hacen presentaciones desde UTP, desde PIE, desde convivencia escolar y desde las coordinaciones de ciclo. A partir de esa información, se establecen líneas de trabajo y definiciones cuando tienen que ver con el cumplimiento mínimo de la normativa y se establecen compromisos cuando tienen que ver con nuestros sellos y nuestro perfil.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado señala que, en cuanto a la elaboración de planes de acompañamiento docente, con la información recopilada de los procedimientos de monitoreo, se realizan jornadas de reflexión docente, donde se plantean los temas, y van surgiendo las propuestas y esas se incorporan como procedimientos, es decir como compromisos. Las jornadas pueden ser con todos los profesores y en áreas específicas.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b> El directivo 1 no interviene en lo referido al monitoreo de los procesos evaluativos, por lo tanto, no cuenta con mecanismos para ello. Este ámbito lo lleva la UTP quien posee los mecanismos e instrumentos.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El directivo 1 señala que, para sistematizar la información de los procesos de monitoreo, recopila la información la que se ordena a través de fichas, posteriormente con esta información se elaboran tablas para analizarlas, cruzando la información. Para entregar esta información a los docentes, se realiza a través de presentaciones realizadas por distintos estamentos, tales como UTP, PIE, convivencia escolar, coordinaciones de ciclo. A partir de esta información se establecen líneas de trabajo, definiciones y compromisos.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El Directivo 1 expresa que la información recopilada de los procedimientos de monitoreo se incluye en la elaboración de planes de acompañamiento docente, realizando jornadas de reflexión donde a partir de temas planteados en base al monitoreo, surgen propuestas de mejora las cuales se incorporan a los planes de acompañamiento docente, estableciendo procedimientos y compromisos para realizarlos.</p>
--	--	---	---

		Respuestas			
Sujeto	A 1 1-2	A 2 3-4	B 1 5-6	B 2 7-8	
Directivo 2	<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 1 y 2, los aspectos que considera el directivo 2 para definir mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación curricular por parte de los docentes son: la normativa nacional de la cual se desprenden las leyes y el currículum, por otra parte, se considera el contexto de los estudiantes, de acuerdo a este se realiza una priorización de los objetivos. En cuanto a aspectos considerados para definir mecanismos para asegurar la planificación didáctica, menciona PEI, de ahí los sellos, la misión, la visión, necesidades de los estudiantes y las familias, pertinencia de los objetivos y estilos de aprendizaje.</p>	<p><b>Descripción:</b> El directivo 2 señala que en cuanto a lo operacional, los aspectos considerados son: fechas para acompañamiento, evaluador par, curso, horario, todo trabajado en equipo y definido por los propios docentes. Para definir los aspectos anteriormente mencionados se basan en las necesidades que se han detectado como escuela. Necesidades a rangos generales, necesidades de aprendizajes, necesidades de los profesores, necesidades del currículum, de lo que se espera, necesidades institucionales.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que para monitorear y asegurar la cobertura curricular, realiza las siguientes actividades: acompañamiento al aula, para ello se elabora una pauta consensuada, una vez realizada la observación de aula se realiza una retroalimentación que es inmediata, de forma verbal y queda en acta; se aplican pautas de cotejo, se verifica lo que está plasmado en el registro del libro de clases, que se puede ir contrastando con lo que establece el currículum nacional, se realiza una aplicación de pruebas para evaluar la cobertura, se fomenta la reflexión docente continua y se resguarda de los espacios horarios para aquello. Para realizar estas actividades utiliza instrumentos como pautas de cotejo, pautas de acompañamiento al aula, pruebas de cobertura curricular.</p>	<p><b>Descripción:</b> El directivo 2 señala que en cuanto a los mecanismos que utiliza para asegurar la planificación didáctica por parte de los docentes, se encuentran la entrega de la planificación didáctica, por unidad en determinada fecha; aseguramiento de la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; entrega por parte de los docentes de insumos como guías, planificaciones y evaluaciones. Para monitorear la implementación efectiva del currículum en el aula, realiza acciones tales como: acompañamiento al aula que observa el quehacer educativo en todas sus dimensiones, se revisan cuadernos que se contrastan con la planificación del docente, evaluaciones e información de los padres. Genera instancias de reflexión, en consejo de profesores e instancias informales individuales. Se verifica la implementación curricular en reuniones de ciclo.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b>          Los aspectos considerados por el directivo para definir mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación tanto curricular como didáctica son: la normativa nacional de la cual se desprenden las leyes y el currículum, contexto de los estudiantes, priorización de los objetivos, PEI, los sellos, la misión, la visión, necesidades de los estudiantes y las familias, pertinencia de los objetivos y estilos de aprendizaje.</p>	<p><b>Interpretación:</b>          Los aspectos operacionales que considera el directivo 2 a la hora de definir mecanismos de monitoreo son: fechas para acompañamiento, evaluador par, curso, horario, todo trabajado en equipo y definido por los propios docentes. Estos aspectos los establece el docente observado. Para definir estos aspectos, se basan en las necesidades que se han detectado como escuela. Necesidades a rangos generales, necesidades de aprendizajes, necesidades de los profesores, necesidades del currículum, de lo que se espera, necesidades institucionales.</p>	<p><b>Interpretación:</b>          Para monitorear y asegurar la cobertura curricular, el directivo 2 realiza actividades tales como: acompañamiento al aula; aplicación de pautas de cotejo para verificar lo que está plasmado en el registro del libro de clases con lo que establece el currículum nacional; aplicación de pruebas para evaluar la cobertura; fomento de la reflexión docente continua, resguardando los espacios horarios para aquello.</p>	<p><b>Interpretación:</b>          El directivo 2, en cuanto a los mecanismos que utiliza para asegurar la planificación didáctica por parte de los docentes, realiza las siguientes acciones: solicita la entrega de la planificación didáctica, por unidad en una determinada fecha; asegura la destinación y distribución de los tiempos para la planificación y evaluación a través del registro en bitácora docente y hoja de registro de trabajo colaborativo; solicita la entrega por parte de los docentes de insumos como guías, planificaciones y evaluaciones. Para monitorear la implementación efectiva del currículum en el aula, realiza acompañamiento al aula, revisa cuadernos que se contrastan con la planificación del docente, evaluaciones e información de los padres, genera instancias de reflexión, en consejo de profesores y en instancias informales individuales y por último, se analiza la implementación curricular en reuniones de ciclo.</p>
--	--	--	--	--

		<b>Respuestas</b>		
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>	
<b>Directivo 2</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que, en lo respectivo a monitoreo de procesos evaluativos, utiliza el mecanismo de aplicación de una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones; establece cuales son las habilidades que están más descendidas y que se necesitan potenciar para lograr los objetivos. Con esta pauta se trabaja en las clases y se verifica esto con las visitas al aula que se puedan hacer y con la verificación en el libro de clases. Por lo tanto, el instrumento específico utilizado para el monitoreo de los procesos evaluativos es una pauta, esta tiene aspectos formales como el nombre del docente, la asignatura y por otra parte aspectos técnicos donde se describe el objetivo de la unidad, el objetivo de la evaluación, las habilidades que se buscaban desarrollar, cuáles fueron los resultados generales del curso, cuáles fueron las necesidades de mejora detectadas y cuáles serán las acciones remediales para esas necesidades.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado señala que para sistematizar la información de los procesos de monitoreo, a través de la pauta se sintetiza y sistematiza la información, la cual posteriormente se organiza para poder dar respuesta en la sala de clases de manera muy rápida luego de la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se da tiempo al docente para corregirla y completar la ficha, luego esto se conversa con UTP y después se establecen acciones para el aula. Por otra parte, para entregar la información recopilada en los procesos de monitoreo, se realiza de maneral verbal y queda en acta. También se entrega una copia del registro de las pautas de observación a los docentes.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado señala que la información recopilada durante los procesos de monitoreo se utiliza como ayuda, ya que apoya a mejorar el quehacer docente. Se analizan los resultados, se identifican fortalezas y necesidades de mejora. Por otra parte, los resultados obtenidos, son la base para elaborar acciones de mejora en la implementación curricular, a través del análisis de la información que detecta fortalezas y necesidades en este aspecto.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b>                  El directivo 2 para monitorear los procesos evaluativos, aplica una pauta que sugiere y orienta a los profesores de como retroalimentar a los estudiantes después de las evaluaciones; establece cuales son las habilidades que están más descendidas y que se necesitan potenciar para lograr los objetivos. Con esta pauta se trabaja en las clases y se verifica esto con las visitas al aula que se puedan hacer y con la verificación en el libro de clases. Esta pauta tiene aspectos formales como el nombre del docente, la asignatura y por otra parte aspectos técnicos donde se describe el objetivo de la unidad, el objetivo de la evaluación, las habilidades que se buscaban desarrollar, cuáles fueron los resultados generales del curso, cuáles fueron las necesidades de mejora detectadas y cuáles serán las acciones remediales para esas necesidades.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El directivo 2 señala que, para sistematizar la información de los procesos de monitoreo, se recopila la información a través de una pauta, que permite sintetizar esta información. Posteriormente se organiza y se establecen acciones para ejecutar en aula. La entrega de la información recopilada en los procesos de monitoreo, se realiza de manera verbal, quedando en acta. También se entrega una copia del registro de las pautas de observación a los docentes.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El Directivo 2 utiliza la información recopilada durante los procesos de monitoreo ya que considera que esta es una ayuda, que apoya al mejoramiento del quehacer docente. Para ello, se analizan los resultados, se identifican fortalezas y necesidades de mejora. Considera que los resultados obtenidos, son la base para elaborar acciones de mejora en la implementación curricular, a través del análisis de la información.</p>
--	--	--	--

<b>Respuestas</b>				
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>
<b>Docente 1</b>	<p><b>Descripción:</b> El docente expresa que a su parecer los aspectos que el equipo directivo considera para definir los mecanismos de monitoreo de la planificación curricular son: consenso de los profesores, lineamientos del ministerio, contextualización de objetivos. Por otra parte, para definir mecanismos de monitoreo de la planificación didáctica, el equipo directivo considera: los lineamientos del decreto 83, el contexto de los estudiantes, estilos de aprendizaje, niveles de lectoescritura, indicadores de evaluación contextualizados.</p>	<p><b>Descripción:</b> El docente 1 a su opinión, los aspectos operacionales que el equipo directivo considera para definir procedimientos de monitoreo son las fechas, la hora que generalmente son las primeras de la mañana. Para definir esto se basan en el inicio y término de las unidades.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que las actividades que el equipo directivo realiza para monitorear la cobertura curricular son las revisiones de las planificaciones. En cuanto a la utilización de algún instrumento para ello, manifiesta que existe una pauta de cotejo, pero no sabría describirla.</p>	<p><b>Descripción:</b> El docente 1 expresa que a su parecer los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica la revisión de las planificaciones, revisión de los PACI y los PAI . Para verificar la implementación de del currículum en el aula, utiliza el acompañamiento al aula.</p>

	<p><b>Interpretación:</b>                  Para el docente 1, los aspectos considerados por el equipo directivo para definir mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación tanto curricular como didáctica son: consenso de los profesores, lineamientos del ministerio, contextualización de objetivos, los lineamientos del decreto 83, el contexto de los estudiantes, estilos de aprendizaje, niveles de lectoescritura, indicadores de evaluación contextualizados.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  A opinión del entrevistado, los aspectos operacionales que el equipo directivo considera para definir los procedimientos de monitoreo son las fechas, las primeras horas de la mañana. Para definir esto se basan en el inicio y término de las unidades.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Las actividades que el equipo directivo realiza para monitorear y asegurar la cobertura curricular, es las revisiones de las planificaciones. Para ello se utiliza una pauta de cotejo pero que no es conocida por el entrevistado, solo sabe que existe.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica son la revisión de las planificaciones, revisión de los PACI y los PAI. A su vez para monitorear la implementación efectiva del currículum en el aula, realiza acompañamiento al aula</p>
--	--	--	--	--



<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 1</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que, para monitorear los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes, el equipo directivo realiza monitoreo de resultados y la realización del trabajo colaborativo de los equipos de aula. Como instrumento para realizar este monitoreo, utiliza una pauta de cotejo que a grandes rasgos tiene aspectos formales y técnicos tales como objetivos de la evaluación y habilidades evaluadas.</p>	<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 10 y 11, el entrevistado expresa que para sistematizar la información recopilada en los procesos de monitoreo, el equipo directivo, más bien UTP lleva un registro, se recopila la información y posteriormente se hace un vaciado de ella. Para entregar esta información a los docentes, se hace de manera verbal, quedando en acta. También se trabaja en instancias conjuntas tales como jornadas de reflexión o consejo de profesores.</p>	<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 15 y 16, el entrevistado expresa que la información recopilada permite identificar necesidades de mejora y aspectos positivos que pueden ser replicados, las que se incluyen en la retroalimentación para la mejora constante. La información es utilizada y tratada conjuntamente, estableciéndose acciones para la mejora del proceso.</p>

	<p><b>Interpretación:</b>                  Para monitorear los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes, el equipo directivo realiza monitoreo de resultados y verifica la realización del trabajo colaborativo de los equipos de aula. Como instrumento para realizar este monitoreo, utiliza una pauta de cotejo que a grandes rasgos tiene aspectos formales y técnicos tales como objetivos de la evaluación y habilidades evaluadas.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  La información recopilada en los procesos de monitoreo se sistematiza por parte de UTP, quien lleva un registro en el que primeramente se recopila la información y posteriormente se realiza un vaciado de ella. Esta información se entrega a los docentes de manera verbal y queda en acta. Además, se trabaja en instancias conjuntas tales como jornadas de reflexión o consejo de profesores.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  En la elaboración de planes de acompañamiento docente y acciones de mejora de la implementación curricular, la información recopilada permite identificar necesidades y aspectos positivos que pueden ser replicados, las que se incluyen en la retroalimentación para la mejora constante. La información es utilizada y tratada conjuntamente, estableciéndose acciones para la optimización del proceso.</p>
--	--	--	--

					<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>		<b>A 2 3-4</b>		<b>B 1 5-6</b>		<b>B 2 7-8</b>	
<b>Docente 2</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que en el aspecto de planificación se les da libertad, no existiendo una línea de planificación, por lo que cada docente planifica sus objetivos basado en las características del curso. El equipo directivo solo entrega el formato de planificación y su posterior entrega por parte del docente en determinada fecha.</p>		<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el equipo no define aspectos operacionales, si no que da la libertad a los profesores para definir estas cosas.</p>		<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 5 y 6 el entrevistado expresa que no existe monitoreo de la cobertura curricular, por ello tampoco se utiliza ningún instrumento.</p>		<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que respecto a los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica solo se solicita la entrega de las planificaciones de los docentes en determinadas fechas. En cuanto al monitoreo de la implementación efectiva del currículum en aula, expresa que no existe, al menos en su caso.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que en cuanto a la planificación tanto curricular como didáctica, se les da libertad, por lo tanto, no existe una línea de planificación. No obstante, el docente considera las características de los estudiantes a la hora de planificar. En relación con el equipo directivo, este sólo considera el formato de la planificación y las fechas para que el docente entregue sus planificaciones</p>	<p><b>Interpretación:</b> Al parecer del entrevistado el equipo directivo no define aspectos de tipo operacional, ya que da la libertad a los docentes para ello.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que no existe monitoreo de la cobertura curricular, por ello no se utiliza ningún instrumento.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que no existen mecanismos para asegurar la planificación didáctica; sólo se solicita la entrega de las planificaciones en determinadas fechas. En lo que respecta a monitoreo de la implementación del currículum en aula, este no existe.</p>
--	--	---	---	---

<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 2</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que, para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes, el equipo directivo no utiliza mecanismos sistemáticos. El único monitoreo que se realiza es la entrega de las evaluaciones a las que se les hace un visaje. En cuanto a la utilización de algún instrumento para realizar esto, manifiesta que lo desconoce.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que no existe un sistema de monitoreo y que tampoco hay entrega de información</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que no existen planes de acompañamiento docente. Por otra parte, considera que como no existen procedimientos de monitoreo sistematizados, más que solicitar las planificaciones, no existe información.</p>

	<p><b>Interpretación:</b> El entrevistado considera que el equipo directivo no utiliza mecanismos sistemáticos para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes. Menciona que solo se realiza un visaje a las evaluaciones previo a su aplicación. Desconoce si existe algún instrumento para realizar este procedimiento.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que no existe un sistema de monitoreo. En este sentido tampoco hay entrega de información a los docentes.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que en cuanto a la utilización de la información, esta no se utiliza ya que no existe, tampoco existen procedimientos de monitoreo sistemáticos.</p>
--	---	--	---

		<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>	
<b>Docente 3</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su parecer los aspectos que considera el equipo directivo para definir mecanismos que aseguren la planificación curricular por parte de los docentes son los planes y programas de estudio y los planteamientos del ministerio de educación. En cuanto a mecanismos para asegurar la planificación didáctica, manifiesta que a su parecer se considera la planificación diversificada, los estilos de aprendizaje y el trabajo de codocencia.</p>	<p><b>Descripción:</b> A opinión del entrevistado, los aspectos operacionales considerados por el equipo directivo para definir los procedimientos de monitoreo son el horario, el día, el curso, la asignatura. A su vez resalta que se les da a los docentes la libertad de definir esto. Para ello se basan en el enfoque del establecimiento, que busca potenciar el quehacer docente para superar las falencias.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que las actividades que el equipo directivo realiza para monitorear y asegurar la cobertura curricular son el monitoreo en el aula y el monitoreo de las evaluaciones. En cuanto a los instrumentos utilizados para monitorear la cobertura menciona los cronogramas que ordenan los objetivos de aprendizaje que se pasarán durante el año, las evaluaciones de cobertura, que son escritas y miden que se cumplan los objetivos que se deben pasar durante el año.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que los mecanismos que utiliza el equipo directivo para asegurar la planificación didáctica son resguardar los tiempos para planificar, llevar un registro de codocencia, solicitar planificaciones de unidad, solicitar evaluaciones y guías de aprendizaje que utilizan los docentes. En cuanto a las acciones realizadas por el equipo directivo para monitorear la implementación del currículum en aula, menciona el acompañamiento al aula tanto entre pares como por el equipo directivo.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos que el equipo directivo considera para definir los mecanismos que aseguren la planificación curricular por parte de los docentes, al parecer del entrevistado son: los planes y programas de estudio y los planteamientos del ministerio de educación. En cuanto a mecanismos para asegurar la planificación didáctica, a su parecer se considera la planificación diversificada, los estilos de aprendizaje y el trabajo de codocencia.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos operacionales que considera el equipo directivo a la hora de definir procedimientos de monitoreo son el horario, el día, el curso, la asignatura. El entrevistado resalta que se les da a los docentes la libertad de definir estos aspectos. Para ello se basan en el enfoque del establecimiento, que busca potenciar el quehacer docente para superar las falencias. El entrevistado solo se refiere a aspectos operacionales del monitoreo al aula.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El equipo directivo, con el fin de monitorear y asegurar la cobertura curricular, realiza observación de aula y revisa las evaluaciones. En cuanto a los instrumentos utilizados para el monitoreo de la cobertura, se utilizan los cronogramas para ordenar los objetivos que se abordarán durante el año, evaluaciones de cobertura curricular, que son pruebas escritas que buscan medir el cumplimiento de los objetivos proyectados.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Los mecanismos que utiliza el equipo directivo para asegurar la planificación didáctica son: resguardar los tiempos para planificar, llevar un registro de codocencia, solicitar planificaciones de unidad, solicitar evaluaciones y guías de aprendizaje que utilizan los docentes. Para monitorear la implementación del currículum en aula, el equipo directivo realiza acompañamiento al aula y promueve que también se realice entre pares.</p>
--	--	---	--	---



<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 3</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que, para monitorear los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes, el equipo directivo solicita la entrega y revisa los instrumentos utilizados por los docentes, previamente a su aplicación. Por otra parte, el entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento específico para esta labor.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su opinión el equipo sistematiza la información recopilada en los procesos de monitoreo entregándolas en las reuniones técnicas, para buscar oportunidades de mejora. La información se entrega de forma verbal quedando en acta. Para la información recopilada del acompañamiento al aula, se procede de la misma manera, pero individualmente al docente observado.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que la información recopilada durante los procesos de monitoreo se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente. Resalta que la retroalimentación hace que se identifiquen puntos positivos y negativos, de lo negativo se establecen acciones para mejorar, a las cuales se les realiza seguimiento en pos de la mejora del quehacer pedagógico.</p>

	<p><b>Interpretación:</b>                  Para monitorear los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes, el equipo directivo solicita la entrega y revisa los instrumentos utilizados por los docentes, previamente a su aplicación. En cuanto a la utilización de algún instrumento específico para esta labor, el entrevistado desconoce si existe.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El equipo directivo sistematiza la información recopilada en los procesos de monitoreo entregándolas en las reuniones técnicas, buscando oportunidades de mejora. La forma de entregar la información en estas reuniones es verbalmente, quedando en acta. Para entregar la información recopilada en el acompañamiento al aula, también se realiza de manera verbal, pero individualmente al docente observado.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  La información recopilada durante los procesos de monitoreo se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente y en la elaboración de acciones de mejora de la implementación curricular. El monitoreo, específicamente en su fase de retroalimentación, hace que se identifiquen puntos positivos y negativos, de lo negativo se establecen acciones para mejorar, a las cuales se les realiza seguimiento en pos de la mejora del quehacer pedagógico y por consiguiente de la implementación curricular</p>
--	--	---	---

<b>Respuestas</b>				
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>
<b>Docente 4</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que no se monitorea la cobertura curricular, al menos en su caso. En cuanto a los aspectos considerados por el equipo directivo para definir mecanismos que aseguren la planificación didáctica, la entrevistada expresa que no sabría decir que es lo que se considera.</p>	<p><b>Descripción:</b> El docente expresa que los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los procedimientos de monitoreo son el horario, que generalmente es en las primeras horas de la mañana, día, asignatura que por lo general es en lenguaje o matemática. Para Definir estos aspectos a parecer del entrevistado se basan en el enfoque que se le quiere dar a la escuela y en el contexto escolar.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que la cobertura propiamente tal no se monitorea. A su vez, desconoce si existe algún instrumento para esa labor.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su parecer, el mecanismo que se utiliza por parte del equipo directivo para asegurar la planificación didáctica, es solicitar las planificaciones en una determinada fecha. Para monitorear la implementación del currículum en el aula, sólo observa que se realiza el acompañamiento al aula.</p>

	<p><b>Interpretación:</b> Para el entrevistado no existe monitoreo de la cobertura curricular. Desconoce a su vez, que aspectos considera el equipo directivo para definir mecanismos que aseguren la planificación didáctica por parte de los docentes</p>	<p><b>Interpretación:</b> Los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los procedimientos de monitoreo son: el horario, que generalmente es en las primeras horas de la mañana, día, asignatura que por lo general es en lenguaje o matemática. Para Definir estos aspectos se basan en el enfoque que se le quiere dar a la escuela y en el contexto escolar. El entrevistado solo hace referencia a aspectos operacionales de la observación de aula.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El entrevistado considera que no existe monitoreo de la cobertura curricular y a su vez desconoce si existe algún instrumento para ello.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El mecanismo que utiliza el equipo directivo para asegurar la planificación didáctica es la solicitud de las planificaciones en una determinada fecha. Para monitorear la implementación efectiva del currículum en el aula, se realiza el acompañamiento al aula.</p>
--	---	--	--	--

<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 4</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el mecanismo que el equipo directivo utiliza para monitorear los procedimientos evaluativos es la revisión de las evaluaciones antes de aplicarlas, estas se visan y se realizan sugerencias y orientaciones. En cuanto a la utilización de algún instrumento específico para realizar aquello, el docente manifiesta que no existe.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el equipo directivo sistematiza la información obtenida a través de los procesos de monitoreo, primeramente, recopilando la información, realizando posteriormente retroalimentación de manera oral y se realizan sugerencias. Para entregar la información a los docentes, esta se se entrega casi de inmediato, realizando las sugerencias. También se entrega información en los consejos de profesores.</p>	<p><b>Descripción:</b> El docente expresa que no ha visto la utilización de la información recopilada en los procesos de monitoreo para la elaboración de planes de acompañamiento docente. No obstante si está presente su utilización para la elaboración de acciones de mejora de la implementación curricular, ya que a partir de la información recopilada, se establecen planes remediales y trabajos en conjunto con todos los estamentos.</p>

	<p><b>Interpretación:</b> El mecanismo que el equipo directivo utiliza para monitorear los procedimientos evaluativos es la revisión de las evaluaciones antes de aplicarlas, estas se visan y se realizan sugerencias y orientaciones. El entrevistado también expresa que no ha visto ningún instrumento que se utilice para realizar la revisión de las evaluaciones.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El equipo directivo sistematiza la información obtenida a través de los procesos de monitoreo, recopilando la información, realizando posteriormente retroalimentación de manera oral y realizando sugerencias. Para entregar la información a los docentes, se entrega casi de inmediato, realizando sugerencias. También se entrega información en los consejos de profesores.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El docente considera que no ha vivenciado la información recopilada en los procesos de monitoreo para la elaboración de planes de acompañamiento docente. Sin embargo, considera que si se utiliza para la elaboración de acciones de mejora de la implementación curricular, ya que a partir de la información recopilada, se establecen planes remediales y trabajos en conjunto con todos los estamentos.</p>
--	--	--	--

<b>Respuestas</b>				
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>
<b>Docente 5</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su parecer los aspectos que el equipo directivo considera para definir los mecanismos que aseguren la planificación curricular por parte de los docentes son los planes y programas del Ministerio de Educación. En cuanto a los aspectos para definir los mecanismos que aseguren la planificación didáctica, menciona el contexto de la escuela.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que los aspectos operacionales considerados por el equipo directivo para definir los procedimientos de monitoreo son: el día, la hora, el curso y la asignatura. Esto se hace en conjunto, el profesor es quién define esto. El docente resalta que para definir esto, como profesor se consideran las características del curso. También expresa que a su parecer, el equipo directivo se basa para realizar la definición de esta forma en la instauración en el colegio del trabajo colaborativo, y el modelo pedagógico que se quiere instaurar en el colegio que es el de aprendizaje profundo de Marzano. Además, toman directrices del Marco para la Buena Enseñanza.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado manifiesta que las actividades que realiza el equipo directivo para monitorear y asegurar la cobertura curricular son la solicitud de la planificación o cronogramas, además siente que tratan de comprobar su implementación mediante el seguimiento al aula. El instrumento utilizado para monitorear la cobertura curricular son evaluaciones escritas, que incluyen varios ítems que están enfocados a medir los objetivos en determinados momentos del año, con estos se verifica el avance hasta un determinado momento.</p>	<p><b>Descripción:</b> El Entrevistado expresa que los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica son: la entrega de las planificaciones. Para monitorear la implementación del currículum en el aula, el equipo directivo realiza el acompañamiento al aula. Además la revisión por parte de UTP de cada evaluación que el docente va a realizar, se coteja que las actividades estén de acuerdo a los objetivos y que estén de acuerdo a los contenidos que se deberían estar viendo en el semestre.</p>

	<p><b>Interpretación:</b> Los aspectos que considera el equipo directivo para definir los mecanismos que aseguren la planificación curricular y didáctica son los planes y programas del Ministerio de Educación y el contexto de la escuela.</p>	<p><b>Interpretación:</b> Los aspectos operacionales considerados por el equipo directivo para definir los procedimientos de monitoreo son: el día, la hora, el curso y la asignatura. Esto se hace en conjunto, el profesor es quién define esto. El docente resalta que para definir esto, como profesor se consideran las características del curso. El equipo directivo se basa para realizar la definición de esta forma en la instalación en el establecimiento del trabajo colaborativo, y el modelo pedagógico de aprendizaje profundo de Marzano. Además, se toman directrices del Marco para la Buena Enseñanza.</p>	<p><b>Interpretación:</b> Las actividades que realiza el equipo directivo para monitorear y asegurar la cobertura curricular son la solicitud de la planificación o cronogramas, tratando de comprobar su implementación mediante el seguimiento al aula. El instrumento utilizado para monitorear la cobertura curricular son evaluaciones escritas, que incluyen varios ítems que están enfocados a medir los objetivos en determinados momentos del año, con estos se verifica el avance hasta un determinado momento.</p>	<p><b>Interpretación:</b> Los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica son: la entrega de las planificaciones. Para monitorear la implementación del currículum en el aula, el equipo directivo realiza el acompañamiento al aula. Además, la revisión por parte de UTP de cada evaluación que el docente va a realizar.</p>
--	---	--	---	---



<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 5</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el mecanismo que utiliza el equipo directivo para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión de las evaluaciones. Estas se entregan a UTP antes de su aplicación, UTP las revisa y las entrega. En cuanto si a la utilización de algún instrumento formal para realizar este procedimiento, el entrevistado lo desconoce.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa su desconocimiento respecto a la sistematización de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, sólo hace referencia a que esta información se organiza y se entrega a los profesores. La información se entrega principalmente en el consejo de profesores de manera verbal. Cuando se trata de información de las observaciones de aula, se hace una retroalimentación individual que es verbal y queda por escrito en la pauta de acompañamiento al aula.</p>	<p><b>Descripción:</b> De las respuestas derivadas de las preguntas 13 y 14, el entrevistado expresa que la información sirve para detectar oportunidades de mejora, para las que se realizan acciones remediales, esto todo queda por escrito.</p>

	<p><b>Interpretación:</b> El mecanismo que utiliza el equipo directivo para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión de las evaluaciones. El entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento formal para realizar este procedimiento.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El entrevistado desconoce respecto a la sistematización de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, a su vez hace referencia a que esta información se organiza y se entrega a los profesores. La información se entrega en el consejo de profesores de manera verbal. Cuando se trata de información de las observaciones de aula, se hace una retroalimentación individual que es verbal y queda por escrito en la pauta de acompañamiento al aula.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El entrevistado expresa que la información recopilada durante los procesos de monitoreo sirve para detectar oportunidades de mejora, para las que se realizan acciones remediales.</p>
--	---	--	--

<b>Respuestas</b>				
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>
<b>Docente 6</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su parecer, los aspectos que el equipo directivo considera para definir los mecanismos que aseguren la planificación curricular son las directrices del Ministerio de Educación, lo solicitado en los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), el PEI del establecimiento, Se resalta también la importancia como factor importante la priorización de los contenidos de acuerdo a la realidad de los estudiantes y su contexto. En cuanto a los aspectos considerados para los mecanismos que aseguren la planificación didáctica, el equipo directivo considera la visión inclusiva de la escuela y las dimensiones de Marzano que apuntan al aprendizaje profundo.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los procedimientos de monitoreo son la hora, por lo general las primeras de la mañana, el curso, la fecha y la asignatura las define el docente. Todo se define y se conversa de manera consensuada y compartida. A parecer del entrevistado, el equipo se basa para hacer estas definiciones en la visión del aprendizaje profundo, se está en un proceso de instalación, por lo que es necesario realizar todo consensuado y compartido.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que para monitorear la cobertura curricular el equipo directivo realiza una evaluación diagnóstica, una evaluación intermedia y una evaluación final que se hace en noviembre. También el equipo directivo solicita reportes de la cobertura curricular alcanzada, basada en cronogramas. Los instrumentos para monitorear la cobertura son evaluaciones escritas con preguntas cerradas. Una vez aplicado el instrumento, se tabula en base a ejes y se verifican los niveles de logro alcanzados por los estudiantes.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que a su parecer el mecanismo que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica es solicitar la entrega de las planificaciones que son por unidad y diversificadas, estas deben ser entregadas mensualmente a UTP. Para monitorear la implementación del currículum en el aula, el equipo directivo realiza acompañamiento al aula.</p>

<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos que el equipo directivo considera para definir los mecanismos que aseguren la planificación curricular son: las directrices del Ministerio de Educación, lo solicitado en los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), el PEI del establecimiento, la priorización de los contenidos de acuerdo a la realidad de los estudiantes y su contexto. En cuanto a los aspectos considerados para definir los mecanismos que aseguren la planificación didáctica, el equipo directivo considera: la visión inclusiva de la escuela y las dimensiones de Marzano que apuntan al aprendizaje profundo.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los procedimientos de monitoreo son la hora, por lo general las primeras de la mañana, el curso, la fecha y la asignatura las define el docente. Se resalta que todo se define y se conversa de manera consensuada y compartida, ello debido al proceso de instalación de la visión del aprendizaje profundo, que requiere realizar todo consensuado y compartido.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  Para monitorear la cobertura curricular el equipo directivo realiza evaluación diagnóstica, intermedia y final. También el equipo directivo solicita reportes de la cobertura curricular alcanzada, basada en cronogramas. Los instrumentos para monitorear la cobertura son evaluaciones escritas con preguntas cerradas. Una vez aplicado el instrumento, se tabula en base a ejes y se verifican los niveles de logro alcanzados por los estudiantes.</p>	<p><b>Interpretación:</b>                  El mecanismo que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica es solicitar la entrega de las planificaciones a los docentes. Estas planificaciones deben ser entregadas mensualmente a UTP y son por unidad y diversificadas. Para monitorear la implementación del currículum en el aula, el equipo directivo realiza acompañamiento al aula.</p>
--	---	---	---

		<b>Respuestas</b>		
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>	
<b>Docente 6</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que como mecanismos que el equipo directivo utiliza para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión de los instrumentos de evaluación antes de ser aplicados. Se entregan a la UTP y ellos la autorizan y hacen sugerencias de modificación si es necesario. En cuanto a la utilización de algún instrumento específico para realizar esta revisión, el entrevistado desconoce si existe.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el equipo directivo al hacer el acompañamiento al aula, la retroalimentación es inmediata, hacen sugerencias, también felicitando si corresponde, se buscan estrategias para mejorar. En la planificación curricular no se hace retroalimentación y en lo evaluativo sólo se sugiere. En cuanto al modo de entregar la información obtenida en los procedimientos de monitoreo a los docentes, esto se realiza en jornadas y reuniones de análisis de los instrumentos de cobertura, que son las pruebas. En lo que tiene que ver con el acompañamiento al aula, se realiza una retroalimentación oral, donde se presentan los indicadores de la pauta y se explica el por qué se evaluó de determinada manera.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que planes de acompañamiento docente formales, no se hacen. La información se reporta oralmente y se consideran las líneas de acción para capacitar a los profesores. La información recopilada solo se utiliza para establecer líneas de acción, pero no necesariamente para favorecer la implementación curricular.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b>          Los mecanismos que el equipo directivo utiliza para monitorear los procedimientos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión de los instrumentos de evaluación previa a su aplicación. Los instrumentos se entregan a la UTP y ellos la autorizan su aplicación y hacen sugerencias de modificación si es necesario. En cuanto a la utilización de algún instrumento específico para realizar esta revisión, el entrevistado desconoce si existe.</p>	<p><b>Interpretación:</b>          El entrevistado no expresa una idea clara en cuanto a la sistematización de la información recopilada en los procedimientos de monitoreo que realiza el equipo directivo. En cuanto a la entrega de esta información a los docentes, señala que esto se realiza en jornadas y reuniones de análisis de los instrumentos de cobertura, que son las pruebas. En lo que tiene que ver con el acompañamiento al aula, se realiza una retroalimentación oral, donde se presentan los indicadores de la pauta y se explica el por qué se evaluó de determinada manera.</p>	<p><b>Interpretación:</b>          El entrevistado expresa que no se hacen planes de acompañamiento docente. En cuanto a su utilización, la información recopilada en los procedimientos de monitoreo, se emplea para establecer líneas de acción, pero no necesariamente para favorecer la implementación curricular.</p>
--	---	---	--

		<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>A 1 1-2</b>	<b>A 2 3-4</b>	<b>B 1 5-6</b>	<b>B 2 7-8</b>	
<b>Docente 7</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que no tiene certeza de los aspectos considerados por el equipo directivo para definir los mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación curricular. No obstante, para definir los mecanismos que aseguren la planificación didáctica, manifiesta que el equipo directivo considera el contexto escolar. También hace referencia al formato de planificación y su entrega a UTP en determinadas fechas.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los mecanismos de monitoreo son la hora, por la disposición de los estudiantes; el día; las asignaturas y los cursos se consensuan con el equipo directivo, todo esto para lo que es el acompañamiento al aula. En cuanto a las planificaciones un aspecto operacional sería la fecha de entrega, que está establecida de manera mensual, y el formato de la planificación. El entrevistado también expresa que no sabría decir en que se basa el equipo directivo, para considerar estos aspectos, ya que también dejan a los profesores decidir y definir estos aspectos.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que las actividades que el equipo directivo realiza para monitorear la cobertura curricular son la aplicación de evaluaciones de cobertura al final de cada semestre, también realizan visitas al aula. En cuanto a instrumentos para monitorear la cobertura, menciona pruebas escritas que son objetivas.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica son implementar un formato de planificación, resguardar horas asignadas para la planificación, implementar una coordinación de ciclos con horas asignadas, solicitar la entrega de las planificaciones. En cuanto a las acciones realizadas por el equipo directivo para monitorear la implementación del currículum en el aula, menciona la observación de aula.</p>	

	<p><b>Interpretación:</b> El entrevistado no tiene certeza de los aspectos considerados por el equipo directivo para definir los mecanismos de monitoreo que aseguren la planificación curricular. No obstante, para definir los mecanismos que aseguren la planificación didáctica, manifiesta que el equipo directivo considera el contexto escolar.</p>	<p><b>Interpretación:</b> Los aspectos operacionales que el equipo directivo considera a la hora de definir los mecanismos de monitoreo son la hora, por la disposición de los estudiantes; el día; las asignaturas y los cursos se consensuan con el equipo directivo, todo esto para lo referido al acompañamiento al aula. En cuanto a las planificaciones un aspecto operacional sería la fecha de entrega, que está establecida de manera mensual, y el formato de la planificación. El entrevistado también expresa que no sabría decir en que se basa el equipo directivo, para considerar estos aspectos, ya que también dejan a los profesores decidir y definir estos aspectos.</p>	<p><b>Interpretación:</b> El equipo directivo para monitorear la cobertura curricular aplica evaluaciones de cobertura al final de cada semestre, también realizan visitas al aula. En cuanto a instrumentos para monitorear la cobertura, menciona pruebas escritas que son objetivas.</p>	<p><b>Interpretación:</b> Los mecanismos que el equipo directivo utiliza para asegurar la planificación didáctica son: implementación de un formato de planificación, resguardo de las horas asignadas para la planificación, implementación de una coordinación de ciclos con horas asignadas, solicitar la entrega de las planificaciones. En cuanto a las acciones realizadas por el equipo directivo para monitorear la implementación del currículum en el aula, menciona la observación de aula.</p>
--	--	---	---	--

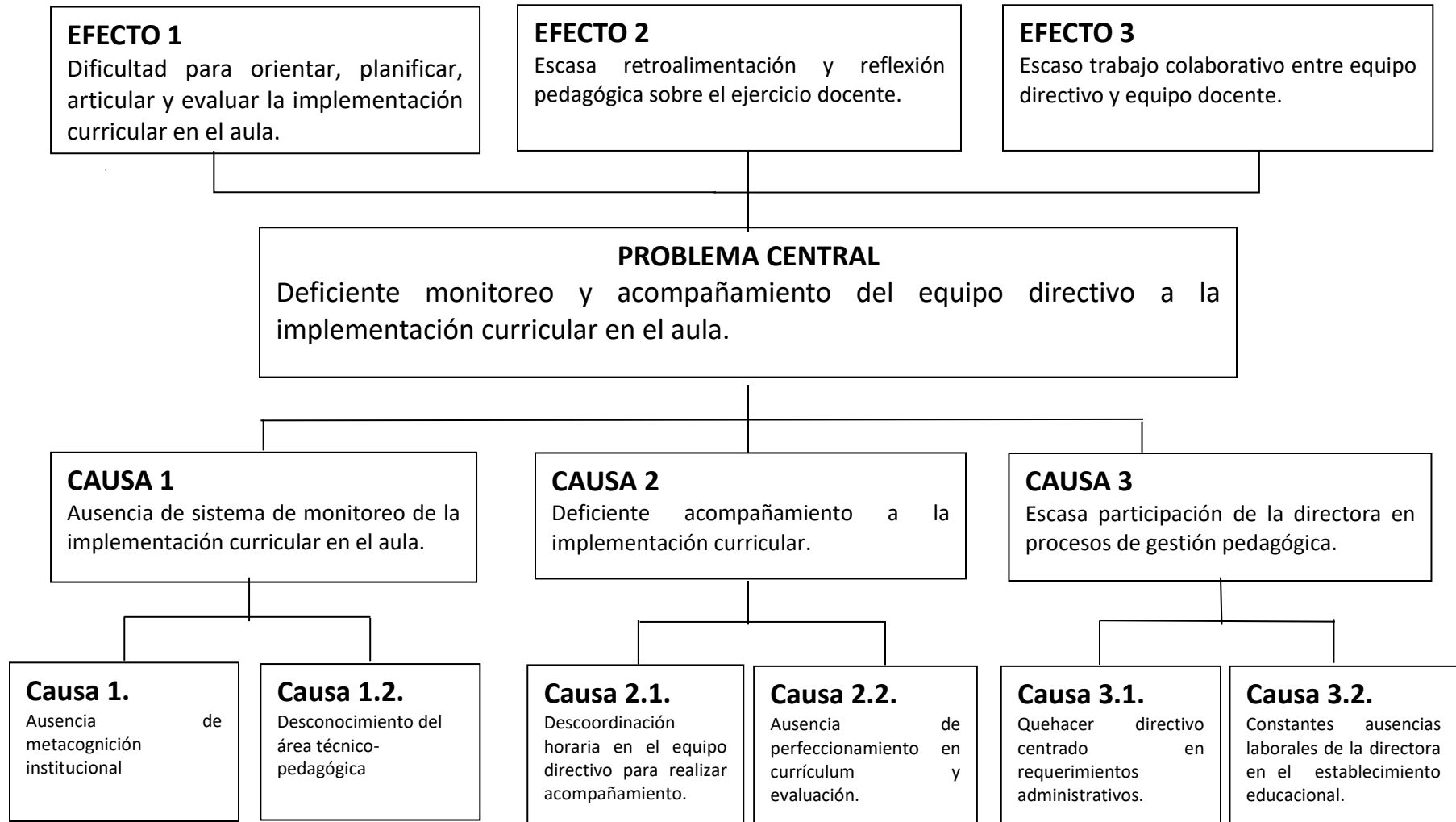


<b>Respuestas</b>			
<b>Sujeto</b>	<b>B 3 9-10</b>	<b>C 1 11-12</b>	<b>C 2 13-14</b>
<b>Docente 7</b>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que el mecanismo que utiliza el equipo directivo para el monitoreo de los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión por parte de la UTP de las evaluaciones antes de aplicarse. A las evaluaciones se les realiza un visaje antes de aplicar, en base a esta revisión se realizan algunas sugerencias, pudiendo ser la evaluación reformulada. en cuanto a la utilización de algún instrumento específico para realizar esta revisión el entrevistado lo desconoce.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que la información se sistematiza y se entrega a los docentes en los consejos de profesores, de forma verbal en distintas instancias de reflexión grupales y se trabaja. En cuanto, en la entrega de información de las visitas al aula, esta es inmediatamente entregada al docente en forma verbal.</p>	<p><b>Descripción:</b> El entrevistado expresa que la información recopilada durante los procedimientos de monitoreo se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente, permitiendo tomar decisiones, para modificar procedimientos y establecer acciones en base a las oportunidades de mejora detectadas en el monitoreo. Esto ha generado instancias de cambio para tomar decisiones que pueden indirectamente impactar en la implementación curricular.</p>

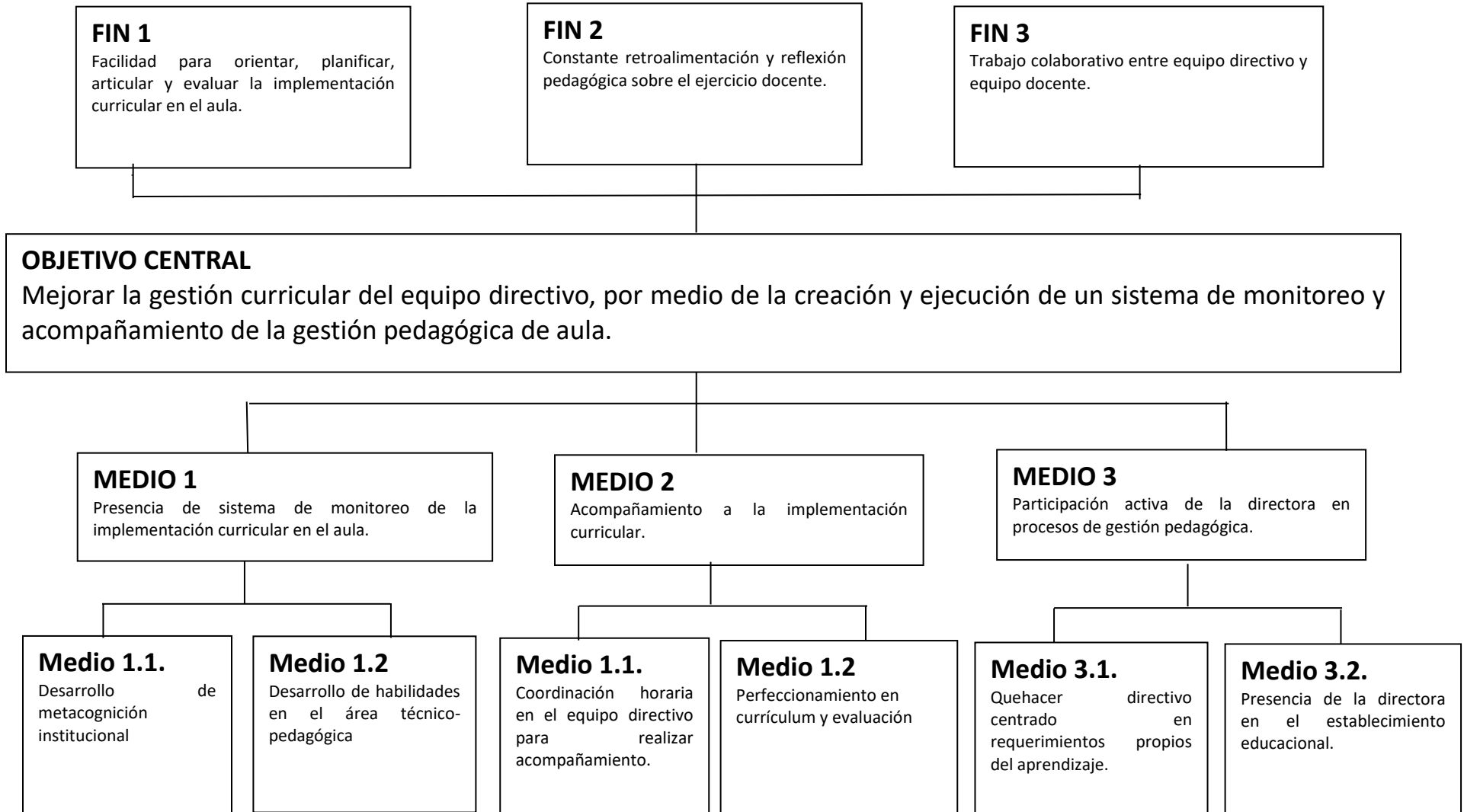
	<p><b>Interpretación:</b> El mecanismo que utiliza el equipo directivo para el monitoreo de los procesos evaluativos llevados a cabo por los docentes es la revisión por parte de la UTP de las evaluaciones antes de aplicarse, estas se les realiza un visaje y en base a esta revisión se realizan algunas sugerencias, pudiendo ser la evaluación reformulada. El entrevistado desconoce si se utiliza algún instrumento específico para realizar esta revisión.</p>	<p><b>Interpretación:</b> La información se sistematiza y se entrega a los docentes en los consejos de profesores, de forma verbal en distintas instancias de reflexión grupales y se trabaja. En cuanto, en la entrega de información de las visitas al aula, esta es inmediatamente entregada al docente en forma verbal.</p>	<p><b>Interpretación:</b> La información recopilada durante los procedimientos de monitoreo se utiliza en la elaboración de planes de acompañamiento docente, permitiendo tomar decisiones, para modificar procedimientos y establecer acciones en base a las oportunidades de mejora detectadas en el monitoreo. Esto ha generado instancias de cambio para tomar decisiones que pueden indirectamente impactar en la implementación curricular.</p>
--	--	---	---

**ANEXOS DEL CAPÍTULO II: PROPUESTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO**

**Anexo 3: Árbol del problema**



#### Anexo 4: Árbol de objetivos



## Anexo 5:

### Protocolo de monitoreo de implementación curricular

**Art. 1.-** Será deber del director y su equipo directivo, “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, tomar decisiones basados en evidencia y ajustar las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna”.

#### Capítulo 1

##### Del monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza

**Art. 2.-** Para monitorear la preparación y organización de la enseñanza, se realizará planificación la cual se dividirá en dos tipos:

- a. Planificación curricular, esta buscará asegurar la cobertura curricular, por lo que se expresará en una calendarización de los objetivos de aprendizaje a abordar durante el año.
- b. Planificación didáctica, su objetivo será asegurar la buena calidad del proceso de enseñanza para obtener buenos aprendizajes. Se expresará en el plan de clases o planificación de clase.

**Art. 3.-** La planificación curricular se realizará mediante dos instrumentos:

- a. Cuadro sinóptico anual de los objetivos de aprendizaje (ver en “Instrumentos de monitoreo para la planificación curricular”).
- b. Cronograma de objetivos de aprendizaje por unidad (ver en “Instrumentos de monitoreo para la planificación curricular”).

Ambos instrumentos serán de responsabilidad del/la docente que imparta la asignatura, quien deberá hacer entrega de ellos a la unidad técnico pedagógica al inicio de cada

semestre, al finalizar las jornadas de planificación contempladas por el MINEDUC en el calendario escolar.

**Art. 4.-** La planificación didáctica se expresará en un plan de clases o planificación de clases (ver en “Instrumentos de monitoreo de la planificación didáctica”), este instrumento se entregará semanalmente a la unidad técnico pedagógica. Estas planificaciones serán las correspondientes a las clases de la semana siguiente a su entrega. Cada docente deberá entregar una planificación didáctica por cada clase que le corresponda realizar.

**Art. 5.-** El formato de la planificación didáctica será consensuado y aprobado por el consejo de profesores y deberá contemplar como mínimo: objetivo(s) de la clase con sus respectivos indicadores de evaluación, las actividades que realizarán los estudiantes para lograr dicho objetivo, los recursos necesarios para realizar las actividades y las estrategias de evaluación que ejecutará el/la docente.

**Art. 6.-** La unidad técnico pedagógica deberá contrastar la planificación didáctica con la planificación curricular. En caso de existir observaciones, estas se entregarán por escrito y deberán ser corregidas por parte del/la docente antes de la realización de la clase y dichas correcciones ser aprobadas por la U.T.P.

**Art. 7.-** La UTP realizará un seguimiento de los objetivos de aprendizaje planificados por unidad, a través de un instrumento de seguimiento (ver “Instrumentos de monitoreo de la planificación didáctica”). De dicho seguimiento, UTP entregará un reporte al docente.

## **Capítulo 2**

### **Del monitoreo del desarrollo de la enseñanza**

**Art. 8.-** Para monitorear el desarrollo de la enseñanza, se utilizarán dos mecanismos:

- a. Seguimiento de los objetivos de aprendizaje trabajados.
- b. Observación y/o acompañamiento al aula.

**Art. 9.-** El seguimiento de objetivos de aprendizaje trabajados se realizará por cada unidad, a través de un instrumento (ver “Instrumentos de monitoreo del desarrollo de la

enseñanza”). Dicho seguimiento será realizado por UTP, quien verificará en los libros de clases, los objetivos trabajados.

Con el insumo anterior, se realizará además, un seguimiento curricular por asignatura (ver “Instrumentos de monitoreo del desarrollo de la enseñanza”), el cual dará cuenta del currículum prescrito, currículum planificado y currículum implementado.

**Art. 10.-** En cuanto a la observación y acompañamiento de aula, el estamento encargado de realizar la observación de aula será el equipo directivo, liderado por el/la directora/a.

**Art. 11.-** La observación de aula deberá realizarse con una pauta de observación, dicha pauta deberá ser consensuada y aprobada por el consejo de profesores, quienes, en conjunto con el equipo directivo, definirán criterios, indicadores y estándares de observación.

**Art. 12.-** Cada docente deberá ser observado a lo menos tres veces al año, idealmente por un integrante del equipo directivo distinto en cada ocasión.

**Art. 13.-** La calendarización de la observación al aula será consensuada entre el/la docente y el equipo directivo. Esta calendarización deberá estar disponible públicamente a más tardar la última semana de marzo de cada año.

**Art. 14.-** Una vez realizada la observación de aula, el/la observador/a, deberá realizar al/la docente observado/a, una retroalimentación formativa, la cual quedará registrada en la pauta de observación de aula.

### **Capítulo 3**

#### **Del monitoreo de los procesos evaluativos**

**Art. 15.-** Los procesos evaluativos llevados a cabo por los/as docentes deberán estar respaldados en instrumentos de evaluación, los cuales deberán ser pertinentes en su tipo, a los objetivos trabajados.

**Art. 16.-** Con el fin de asegurar la confiabilidad y validez de los instrumentos de evaluación, el/la docente deberá elaborar por cada instrumento de evaluación que



aplique, una tabla de especificaciones, que dé cuenta del o los objetivos de aprendizaje y de los criterios o indicadores de evaluación que se buscan evaluar.

Los instrumentos diseñados, deberán ser entregados a la UTP, quién visará y autorizará la aplicación del instrumento.

**Art. 17.-** La UTP realizará un monitoreo de los objetivos e indicadores evaluados por cada unidad, para ello utilizará un instrumento de monitoreo (ver “Instrumentos de monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje”). De este procedimiento, se entregará un reporte al docente correspondiente.

#### **Capítulo 4**

##### **Del uso de la información de los procesos de monitoreo**

**Art. 18.-** La información obtenida en los procesos de monitoreo será entregada y retroalimentada por UTP a través de reportes a los/as docentes (ver “Formato reporte de información de proceso de monitoreo de implementación curricular”).

**Art. 19.-** Frente a cada reporte, el o la docente deberá elaborar un plan de mejora, que permita abordar las falencias detectadas durante el monitoreo (ver “Instrumentos de uso de la información de los procesos de monitoreo”). Una vez elaborado el plan de mejora, este será analizado colaborativamente con el equipo técnico, para ser ejecutado.

**Art. 20.-** Con el fin de evaluar el impacto del plan de mejora ejecutado, se desarrollará un proceso de reflexión pedagógica, entre el docente y el equipo técnico, donde se verificará la efectividad de las acciones implementadas.

**Art. 21.-** El/la directora/a convocará y liderará instancias de trabajo técnico y colaborativo, en forma bimensual, en las que cada docente deberá exponer sus estados en cuanto a la implementación curricular.

## **Anexo 6**

### **Instrumentos de monitoreo de la implementación curricular**

**1. INSTRUMENTOS DE MONITOREO DE LA PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA**

**1.1. INSTRUMENTOS DE MONITOREO PARA LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR**

**CUADRO SINÓPTICO ANUAL DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

DOCENTE:				
CURSO	ASIGNATURA		N° DE HORAS SEMANALES	
	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE	
	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3	UNIDAD 4
	<i>Ejemplo:</i>			
<b>OA A ABORDAR</b>	OA1- OA2-OA3- OA7- OA12- OA13			
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	32 horas pedagógicas			
<b>FECHA DE INICIO</b>	13-03-2018			
<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	02-05-2018			

**CRONOGRAMA DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE POR UNIDAD**

DOCENTE	CURSO	SEMESTRE												
ASIGNATURA	HORAS SEMANALES	UNIDAD												
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	INDICADORES	MESES	Marzo				abril				mayo			
		SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<p><i>Ejemplo:</i></p> <p><i>Nombrar y secuenciar días de la semana y meses del año, utilizando calendarios, e identificar el año en curso. (OA 1)</i></p>	<i>Reconocen la existencia de distintas unidades temporales que permiten identificar fechas (día, mes, año).</i>													
	<i>Identifican la fecha en que se encuentran, considerando día, mes y año.</i>													
	<i>Mencionan el día en curso, el día anterior y el día posterior.</i>													
	<i>Marcan el día en curso en un calendario simple.</i>													
	<i>Identifican los días de la semana.</i>													
	<i>Nombran en la secuencia adecuada los días de la semana.</i>													
	<i>Secuencian eventos significativos de los días de la semana.</i>													
	<i>Utilizan el nombre y la magnitud aproximada de distintas unidades temporales: día, semana, mes, año, estación.</i>													
	<i>Fechan en forma habitual sus escritos y trabajos</i>													

**1.2. INSTRUMENTOS DE MONITOREO DE LA PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA**

**FORMATO DE PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA (POR CLASE)**

ASIGNATURA	CURSO	DOCENTE	FECHA DE CLASE	DURACIÓN	Nº CLASE
<b>OBJETIVO DE LA CLASE</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>RECURSOS DIDÁCTICOS</b>		<b>EVALUACIÓN</b>	
Inicio					
Desarrollo				<b>Indicadores de evaluación</b>	
Cierre					

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PLANIFICADOS (%) POR UNIDAD

JEFE UTP		DOCENTE		CURSO	
ASIGNATURA		SEMESTRE		UNIDAD N°	
OBJETIVO DE APRENDIZAJE		INDICADORES	PLANIFICADO		% DE OA PLANIFICADO
			SI	NO	
<i>Ejemplo:</i>  Reconocer que los textos escritos transmiten mensajes y que son escritos por alguien para cumplir un propósito		<i>Distinguen entre imagen y texto escrito.</i>	X		83%
		<i>Indican qué mensaje transmite un texto Familiar; por ejemplo, “salida de Emergencia”, “no fumar”, etc.</i>		X	
		<i>Identifican palabras familiares; por ejemplo, su nombre o apellido.</i>	X		
		<i>Juegan a leer.</i>	X		
		<i>Siguen con el dedo las líneas de un párrafo mientras escuchan la lectura de ese texto.</i>	X		
		<i>Identifican al autor y título de un libro.</i>	X		

2. INSTRUMENTOS DE MONITOREO DEL DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE TRABAJADOS (%) POR UNIDAD

JEFE UTP		DOCENTE		CURSO	
ASIGNATURA		SEMESTRE		UNIDAD N°	
OBJETIVO DE APRENDIZAJE	INDICADORES	TRABAJADO		% DE OA TRABAJADO	
		SI	NO		
<i>Ejemplo:</i>  OA 1 Reconocer que los textos escritos transmiten mensajes y que son escritos por alguien para cumplir un propósito	<i>Distinguen entre imagen y texto escrito.</i>	X		83%	
	<i>Indican qué mensaje transmite un texto Familiar; por ejemplo, “salida de Emergencia”, “no fumar”, etc.</i>		X		
	<i>Identifican palabras familiares; por ejemplo, su nombre o apellido.</i>	X			
	<i>Juegan a leer.</i>	X			
	<i>Siguen con el dedo las líneas de un párrafo mientras escuchan la lectura de ese texto.</i>	X			
	<i>Identifican al autor y título de un libro.</i>	X			

SEGUIMIENTO CURRICULAR POR ASIGNATURA

JEFE UTP:				
ASIGNATURA		CURSO		DOCENTE
CURRÍCULUM PRESCRITO		CURRÍCULUM PLANIFICADO	CURRÍCULUM IMPLEMENTADO	
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE POR UNIDAD		OA PRESENTES EN LA PLANIFICACIÓN		
UNIDAD 1:	<i>Ejemplo</i>	OA PLANIFICADOS POR EL DOCENTE	OA REGISTRADOS EN EL LIBRO DE CLASES	% DE OA TRABAJADOS
	OA1	OA1	OA1	20%
	OA2	OA2	OA1	30%
	OA3	OA3	OA1	40%
	OA4	OA5	OA2	100%
	OA5	OA9	OA3	80%
<b>UNIDAD 2</b>				
<b>UNIDAD 3</b>				
<b>UNIDAD 4</b>				



### 3. INSTRUMENTOS DE MONITOREO DE LOS PROCESOS EVALUATIVOS DEL APRENDIZAJE

#### FORMATO DE PRUEBA ESCRITA

*Docente:*

## EVALUACIÓN DE LENGUAJE

Firma y Timbre UTP

<b>Identificación estudiante:</b>			
<b>Nombre:</b> _____	<b>Curso:</b> _____	<b>Fecha de aplicación:</b> _____	
<b>Puntaje total: 50 Pts.</b>	<b>Puntaje obtenido</b> _____	<b>NOTA</b> : _____	<b>Plazo Final Entrega:</b> _____
<b>Objetivo(s) curricular(es) a evaluar:</b> <i>Ejemplo:</i> OA3. Leer y familiarizarse con un amplio repertorio de literatura para aumentar su conocimiento del mundo y desarrollar su imaginación; por ejemplo: › cuentos folclóricos y de autor › leyendas › cómics › otros		<b>Indicadores de evaluación a abordar:</b> <i>(Ejemplo)</i> › Relacionan situaciones de la vida cotidiana con personajes o acciones de los textos leídos en clases o independientemente. › Mencionan textos y autores que han leído. › Relacionan aspectos de un texto leído y comentado en clases con otros textos leídos previamente. › Releen textos que ya conocen.	
<b>Instrucciones Generales:</b> Esta es una prueba Sumativa que nos permitirá medir tus conocimientos y/o habilidades, escucha con atención las instrucciones que te dará el/la docente, y responde lo que se pregunta. Tienes un tiempo para contestar: en ese tiempo no puedes conversar ni distraerte con otras actividades; de lo contrario es posible que tengas una sanción. <b>DURACIÓN DE LA PRUEBA:</b> 60 Minutos.			

#### I. Ítem 1

**Instrucciones:**

#### II. Ítem 2

**Instrucciones:**

#### III. Ítem 3

**Instrucciones**

**FORMATO TABLA DE ESPECIFICACIONES PARA PRUEBA ESCRITA**

OBJETIVO DE APRENDIZAJE	% OA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	% CE	CANTIDAD PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTA (ÍTEM)	PUNTAJE POR PREGUNTA	PUNTAJE TOTAL POR CE	N° ORDEN DE PREGUNTAS
<i>Ejemplo:</i>  <i>Profundizar su Comprensión de las narraciones leídas:</i> › extrayendo información explícita e implícita › reconstruyendo la secuencia de las acciones en la historia › describiendo a los Personajes › describiendo el ambiente en que ocurre la acción › expresando opiniones fundamentadas sobre hechos y situaciones del texto › emitiendo una opinión sobre los personajes	<b>90%</b>	<i>Aluden, en sus comentarios orales y Escritos, a información explícita de un texto.</i>	5	1	D	2,5	2,5	7
		<i>Contestan, oralmente o por escrito, Preguntas que aluden a información implícita del texto.</i>	25	5	SM	2,5	12,5	1
					SM	2,5		2
					SM	2,5		3
					SM	2,5		4
					SM	2,5		5
		<i>Describen a un personaje, mencionando características físicas y sentimientos que experimenta en algunas situaciones, si es relevante.</i>	10	1	D	5	5	8
		<i>Explican, oralmente o por escrito, los problemas a los cuales se enfrentan los personajes y cómo se resuelven.</i>	20	2	D	5	10	9
					D	5		10
		<i>Comunican qué sentirían ellos si estuviesen en el lugar de determinado personaje mediante comentarios orales o escritos, dramatizaciones, dibujos u otras manifestaciones artísticas.</i>	10	1	D	5	5	11
<i>Subrayan adjetivos o frases en el texto que describen el ambiente.</i>	5	1	D	2,5	2,5	12		
<i>Describen, dibujan o recrean el lugar donde ocurre el relato.</i>	5	1	D	2,5	2,5	13		
<i>Expresan, oralmente o por escrito, su opinión sobre un personaje</i>	10	1	D	5	5	14		
<i>Determinar el significado de palabras desconocidas, usando el orden alfabético para encontrarlas en un diccionario infantil o ilustrado.</i>	<b>10%</b>	<i>Explican los significados de palabras nuevas que han encontrado en el diccionario</i>	10	1	TP	5	5	6
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>14</b>		<b>50</b>	<b>50</b>	

**MONITOREO DE OBJETIVOS E INDICADORES EVALUADOS POR UNIDAD**

JEFE UTP		DOCENTE		CURSO	
ASIGNATURA		SEMESTRE		UNIDAD N°	
OBJETIVO DE APRENDIZAJE		INDICADORES	EVALUADO		INSTRUMENTO(S) DE EVALUACIÓN UTILIZADO(S)
			SI	NO	
<i>Ejemplo:</i>  OA 1 Reconocer que los textos escritos transmiten mensajes y que son escritos por alguien para cumplir un propósito		<i>Distinguen entre imagen y texto escrito.</i>			
		<i>Indican qué mensaje transmite un texto Familiar; por ejemplo, “salida de Emergencia”, “no fumar”, etc.</i>			
		<i>Identifican palabras familiares; por ejemplo, su nombre o apellido.</i>			
		<i>Juegan a leer.</i>			
		<i>Siguen con el dedo las líneas de un párrafo mientras escuchan la lectura de ese texto.</i>			
		<i>Identifican al autor y título de un libro.</i>			

**4. INSTRUMENTOS DE USOS DE LA INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE MONITOREO**

**FORMATO REPORTE DE INFORMACIÓN DE PROCESO DE MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR**

<b>NOMBRE DE QUIEN REPORTA</b>				<b>REPORTADO A</b>			
<b>ASIGNATURA</b>			<b>CURSO</b>			<b>UNIDAD</b>	
<b>ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR</b>	Currículum planificado			Currículum implementado			Currículum evaluado
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>							

**FORMATO PLAN DE MEJORA**

DOCENTE		CURSO		ASIGNATURA	
<b>NECESIDAD(ES) DE MEJORA</b>					
<b>OBJETIVO(S)</b>				<b>META(S)</b>	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INICIO	TÉRMINO	

**ANEXOS DEL CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**Anexo 7: Rúbrica para la validación de la propuesta**

<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>	<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>	<b>Sujeto 5</b>	<b>Sujeto 6</b>	<b>Sujeto 7</b>	<b>Sujeto 8</b>	<b>Sujeto 9</b>	<b>Promedio</b>
<b>Pertinencia</b>	5.La propuesta no responde a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 6.La propuesta responde parcialmente a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 7.La propuesta responde en gran medida a las necesidades y contexto de la comunidad escolar. 8.La propuesta responde plenamente a las necesidades y contexto de la comunidad escolar.										
<b>Calidad</b>	5.La propuesta no permite el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 6.La propuesta permite parcialmente el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 7.La propuesta permite en gran medida el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo. 8.La propuesta permite plenamente el mejoramiento de la gestión curricular del equipo directivo.										
<b>Aporte</b>	5.La propuesta no impacta en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 6.La propuesta impacta parcialmente en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 7.La propuesta impacta en gran medida en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento. 8.La propuesta impacta plenamente en la optimización de los procesos de gestión curricular del establecimiento.										
<b>Promedio general</b>											