



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

CRITERIOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA LA DESTINACIÓN DE ASIGNATURAS, NIVELES Y CURSOS AL EQUIPO DOCENTE

por

EDUARDO VIDAL MALDONADO

Tesis para optar al Grado Académico de
Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos
Profesor guía: Francisco Cisterna Cabrera

Chillán 2018

INDICE DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO PRIMERO: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Definición del ámbito temático de investigación.....	6
1.2 Antecedentes del problema a investigar	6
1.3 Planteamiento del problema como tal	8
1.4 Justificación del problema como objeto de estudio	8
1.5 Pregunta de investigación	10
1.6 Objetivo General	10
1.7 Objetivos específicos.....	10
1.8 Premisas que orientan la investigación.....	11
1.9 Categorías y sub categorías de análisis	11
2. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Introducción	13
2.2 Desarrollo	14
2.3. Conclusiones del marco teórico	20
CAPÍTULO TERCERO: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1. Tipo de investigación.....	22
3.2. Unidad de Estudio:	22
3.3. Sujetos de estudio e instrumentos y /o técnicas para recopilar la información.....	24
3.4. Tabla de especificaciones que operacionaliza la investigación.....	24
3. CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
4.1 Introducción	25
3.2 Presentación de los resultados obtenidos en el estamento “docentes directivos”.	26
4.2.1. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría por cada entrevistado.....	26
4.2.2. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría considerando todo el estamento “docentes directivos”	29
4.3Presentación de los resultados obtenidos en el estamento “docentes de aula”	31
4.3.1. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría por cada entrevistado.....	31
4.3.2. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría considerando todo el estamento “docentes de aula”.	36
4. CAPÍTULO QUINTO: INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
5.1 Discusión de los resultados	39
5.2 Evidencias que surgen desde la investigación	42

5. CAPÍTULO SEXTO: CRITERIOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DIRECTIVA	44
6.1. Introducción	44
6.2. Criterios pedagógicos a considerar para optimizar la gestión directiva en la distribución de la carga horaria docente	45
6.3. Criterios administrativos a considerar para optimizar la gestión directiva en la distribución de la carga horaria docente	47
6. CONCLUSIONES GENERALES	52
7.1. Conclusiones en cuanto a los aportes esperables de la propuesta al Establecimiento Educativo	52
7.2. Conclusiones en cuanto a los aportes al campo de la gestión y el liderazgo educativo	54
7.3. Conclusiones generales de la tesis	56
7. BIBLIOGRAFÍA	58
8.1. Bibliografía de la investigación diagnóstica	58
8.2. Bibliografía de la propuesta de optimización en la gestión directiva	59
DOCUMENTOS ANEXOS	60

RESUMEN

En la presente tesis de investigación se busca establecer los criterios tanto pedagógicos como administrativos que utiliza un equipo directivo en la asignación de asignaturas, niveles y cursos al equipo docente y el impacto que tiene ello en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, identificando las fortalezas y debilidades de los educadores.

Para responder a estas necesidades y expectativas en una sociedad diversa y heterogénea, en permanente cambio y que persigue la transformación cualitativa de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar, se requiere un tipo de liderazgo de carácter inclusivo y colaborativo de parte del director y su equipo directivo y de esta manera guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos educativos en sus establecimientos educacionales; preocupándose de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento en todos los ámbitos formativos.

Todas las investigaciones y experiencias de escuelas efectivas, con liderazgos inclusivos y democráticos que permiten la participación de los diversos estamentos, tiene como resultado comunidades con un clima que facilita la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, pero, se plantea un problema en el cual los docentes expresan desconocimiento sobre los criterios tanto administrativos como pedagógicos en la asignación de cursos, niveles y asignaturas, por parte del director y su equipo directivo y si esta falencia impacta las prácticas educativas y el mejoramiento progresivo de los aprendizajes así como también la no existencia de protocolos o mecanismos transparentes.

La pertinencia de esta investigación surge a partir de los cambios acelerados que se están produciendo en las comunidades educativas, en donde los directores y equipos directivos asumen tareas y desafíos cada vez más complejos, desde la gestión, en lo administrativo y pedagógico, contextualizados en el llamado Marco de la Buena Dirección y cuáles son los criterios utilizados en la asignación de horarios y si priman criterios administrativos sobre los pedagógicos en la asignación de cursos, niveles y asignaturas y cuál es el conocimiento de estos criterios por parte de los educadores.

La recolección de información necesaria para la investigación se sustentó en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas al equipo directivo y a los docentes de aula del primer y segundo nivel básico, además de la observación directa y análisis de documentos.

En el capítulo final se plantea un desafío que tiene relación con la necesidad de contribuir a la gestión directiva por medio de una propuesta metodológica destinada a optimizar los procesos de destinación docente por parte del director y equipo directivo en lo referente a asignaturas, niveles y cursos, con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de todos/as los estudiantes, a lo menos en cuanto al clima en aula tanto de alumnos como de docentes; esto se logra a partir de la reflexión colectiva permanente al interior de las comunidades educativas y el desarrollo de una cultura colaborativa entre los distintos estamentos de estas y con un liderazgo del equipo directivo validado y legitimado por los diversos actores escolares, desde el punto de vista de la conducción institucional, como en el plano técnico pedagógico; directivos capaces de transmitir a la comunidad propósitos y visiones hacia dónde va la escuela, con el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

1. CAPÍTULO PRIMERO: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del ámbito temático de investigación

Los equipos directivos en el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, en su 'dimensión "Liderando los procesos de Enseñanza y Aprendizaje" son los responsables de guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de Enseñanza Aprendizaje en sus establecimientos educacionales; preocupándose de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en todos los ámbitos formativos

En este contexto, el ámbito temático investigado se refiere a" Identificar las fortalezas y debilidades de los docentes del primer y segundo ciclo básico, de manera de asignarle el nivel, asignatura y curso en que puedan alcanzar su mejor desempeño y cuáles son los criterios tanto administrativos como pedagógicos asumidos por el equipo directivo en determinar los horarios de cada docente con el objetivo de alcanzar el mejoramiento de los aprendizajes en cuanto a calidad.

1.2 Antecedentes del problema a investigar

Nuestro país en las últimas décadas ha tenido como objetivo incorporarse a la modernidad y en ese contexto la educación chilena se ha planteado como meta, hoy en día la calidad, implicando la transformación cualitativa de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar, para responder a necesidades y expectativas en una sociedad diversa y heterogénea.

Reconociendo la existencia de diversos tipos de liderazgo, es necesario para el ejercicio pleno y eficaz, promover un clima laboral caracterizado por la motivación efectiva hacia los integrantes de la comunidad educativa y un clima emocional que brinde seguridad y confianza y una cultura de la evaluación orientada a la reflexión permanente y aprendizaje de las experiencias individuales y colectivas de la comunidad para activar procesos de mejora permanente a través del trabajo conjunto.

Para alcanzar tales objetivos y metas, se requiere un tipo de liderazgo de carácter inclusivo y colaborativo en el desarrollo del proceso educativo, de parte del director y su equipo directivo, entendiendo este tipo de liderazgo según Leithwood (2009) como: "movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela".

Múltiples investigaciones y literatura, dan cuenta de diversos tipos de prácticas y estilos de liderazgo: desde el liderazgo Autocrático caracterizado por el poder absoluto de los líderes sobre sus trabajadores y equipos hasta el liderazgo “Laissez-faire”, en donde el líder deja trabajar a sus miembros de los equipos por su cuenta, pasando por el liderazgo Burocrático, en donde lo fundamental es el cumplimiento de las normas y reglas; el Liderazgo carismático, en donde el líder inspira mucho entusiasmo y energía conduciendo a los demás; Liderazgo transaccional orientado a socializar creencias, valores y conductas, con el objetivo de conseguir un mejor ambiente de trabajo de sus seguidores a cambio de recompensas; el Liderazgo transformacional orientado a la función que cumplen los empleados trabajando en equipos, desarrollan niveles de autonomía tal que los hacen responsables de determinadas tareas a través de indicadores de calidad y el logro de aprendizajes y una mejor enseñanza, requiriéndose una buena gestión del equipo de dirección; el Liderazgo Distribuido está relacionado con la idea de compartir, distribuir o descentrado entre diversos individuos el liderazgo, es decir, un número significativo de individuos asumen diferentes responsabilidades y el Liderazgo Participativo y Democrático, en donde el líder invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, permitiendo aumentar la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades y sentir el control de su propio destino, más que una recompensa económica.

Un buen liderazgo se caracteriza por: Propiciar un clima institucional favorable para el proceso de enseñanza-aprendizaje, referido al ambiente social y psicológico de todos los integrantes de la comunidad educativa: resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa que pueden afectar el clima institucional, facilitando espacios de comunicación; mantiene informada a la comunidad educativa sobre la implementación del Proyecto Educativo Institucional y el Manual de Convivencia Escolar, socializándolo con toda la comunidad; promueve el desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo, además de las habilidades emocionales, la asertividad, así como también las llamadas habilidades blandas, complementadas con la formación académica, los conocimientos y capacitación.

Todas las investigaciones y experiencias de escuelas efectivas, con liderazgos inclusivos y democráticos que permitan la participación de los diversos estamentos, tiene como resultado comunidades con un clima que facilita la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, pero, la realidad nos desnuda que los docentes no siempre conocen cuáles

son los criterios aplicados por el equipo de gestión, tanto pedagógicos , como administrativos en la asignación de sus horarios, desconociéndose si ellos reúnen las competencias y prácticas pedagógicas, sus fortalezas y debilidades, así como de qué manera, el equipo directivo está implementando mecanismos que estén orientados al mejoramiento de los resultados académicos y de clima en el aula y la percepción de los actores en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes

1.3 Planteamiento del problema como tal

Uno de los objetivos de los equipos directivos es asegurar la calidad de las prácticas pedagógicas, guiando, dirigiendo y gestionando eficazmente los procesos de Enseñanza Aprendizaje, para alcanzar aquello se requiere un tipo de liderazgo activo, inspirador e innovador, capaz de transformar la realidad de su comunidad escolar y su entorno, en un contexto dinámico como el actual; siendo necesario poseer condiciones humanas y técnicas para reconocer las capacidades de todos aquellos que son vitales en el proceso educativo. Pero, los docentes expresan desconocimiento sobre los criterios tanto administrativos como pedagógicos en la asignación de cursos, niveles y asignaturas, por parte del director y su equipo directivo y si esta falencia impacta las prácticas educativas y el mejoramiento progresivo de los aprendizajes.

1.4 Justificación del problema como objeto de estudio

Estamos asistiendo a un mundo en constante transformación y cambio, y la escuela como expresión de esta sociedad no es ajena a ello, son organizaciones complejas, constituidas por personas y culturas diversas en una comunidad que se construye día a día y en donde el director y su equipo directivo incorporan innovadoras maneras de gestionarlas para responder a los nuevos requerimientos del mundo globalizado e interdependiente, no sólo en el plano administrativo, sino, sobre todo, en el ámbito pedagógico de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes, orientado todo lo anterior a la calidad.

La evidencia empírica señala que la calidad de los directivos, así como su liderazgo inclusivo, es un factor importante en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y buenos resultados académicos, además de centrar sus esfuerzos en el aprendizaje. La gestión, la toma de decisiones, la planificación y asignación de recursos, tiene como eje de desarrollo el cuidado, el aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos,

orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar y una gran capacidad de innovación al incorporar nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar, “reconociendo eso sí que el impacto de la selección de Directores de Alta Dirección Pública ha sido dispar, aunque no arroja resultados concluyentes. Dentro de las variables cuantitativas no hay variación significativa, sí lo hay en lo cualitativo, ya que hay una percepción positiva de parte de padres y apoderados respecto de la elección de Director por esa vía” (CLAPES: Williamson, Kutscher y Errázuriz, 2017); además, la literatura identifica al menos dos años para que el nuevo director influya en los resultados, es decir, estamos en un proceso de aprendizaje, implementación y ajustes en esta política pública (Ley N° 20.501 sobre Equidad y Calidad en la Educación).

La gestión de los equipos directivos está asociada fundamentalmente a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales.

Este liderazgo efectivo considera siempre el contexto en el cual se desenvuelve y habilidades que impregna en los docentes como la motivación y la creación de un ambiente y condiciones de trabajo dignas que facilitan el desarrollo de las actividades pedagógicas.

La gestión de los establecimientos educacionales y el liderazgo ejercido, incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional y dependiendo de su quehacer será el tipo de impacto en su comunidad educativa.

El responsable de una gestión escolar efectiva es el director, el cual requiere contar con competencias técnicas, así como también con competencias blandas, capaz de impregnar al conjunto de su comunidad, con el proyecto educativo y valores tales como el servicio, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros, con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas u objetivos estratégicos que están consignados en el PEI.

El Director y su equipo directivo debe ejercer sus responsabilidades con entusiasmo, compromiso, monitoreando las tareas que facilitan y contribuyen al éxito escolar, tales como las buenas prácticas pedagógicas, ambiente y clima adecuado para el aprendizaje, planeamiento institucional efectivo, participación y trabajo colaborativo de todos los

estamentos de la comunidad educativa, retroalimentación y apoyo a los educadores de aula, capaz de integrar lo pedagógico con lo administrativo en su gestión.

“Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos” (Talis, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012).

La pertinencia de esta investigación surge a partir de los cambios acelerados que se están produciendo en las comunidades educativas, en donde los directores y equipos directivos asumen tareas y desafíos cada vez más complejos, desde la gestión, en lo administrativo y pedagógico, contextualizados en el llamado Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y cuáles son los criterios utilizados en la asignación de horarios por parte de los equipos directivos a determinados docentes, las competencias requeridas y el impacto educacional de sus decisiones, en la opinión de los actores, para el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes. Si priman criterios administrativos sobre los pedagógicos en la asignación de cursos, niveles y asignaturas y cuál es el conocimiento de estos criterios por parte de los educadores.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los criterios, tanto pedagógicos como administrativos, que utiliza el equipo directivo, en un EE municipal de la Comuna de Concepción, para asignar cursos, niveles y asignaturas a los docentes y que impacto educacional desde la opinión de los actores, tiene ello para el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes?

1.6 Objetivo General

Develar los criterios, tanto pedagógicos como administrativos, que utiliza el equipo directivo, en un EE municipal de la Comuna de Concepción, para asignar cursos, niveles y asignaturas a los docentes y apreciar el impacto educacional, desde la opinión de los actores educativos, para el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes

1.7 Objetivos específicos

Objetivo 1: Identificar los criterios pedagógicos que utiliza el equipo directivo en la asignación de la carga horaria de los docentes.

Objetivo 2: Identificar los criterios administrativos del equipo directivo en la asignación de carga horaria

Objetivo 3: Dimensionar la importancia y el impacto educacional desde la percepción de los actores, que tienen los criterios y procedimientos utilizados por el equipo directivo en la asignación de la carga horaria de los docentes.

1.8 Premisas que orientan la investigación

Si bien es cierto los directores y el equipo directivo de los establecimientos municipales tienen la autonomía, la autoridad y las atribuciones de asignar desde el punto de vista técnico- pedagógico y administrativo los horarios de acuerdo a las necesidades del proyecto educativo y de mejora, la experiencia y realidad nos indica que esta asignación de cursos, niveles y asignaturas a nivel de educación básica, se circunscribe a criterios preferentemente administrativos emanados de las autoridades comunales de educación y del propio equipo de gestión.

1.9 Categorías y sub categorías de análisis

Categorías

A.- Criterios y procedimientos pedagógicos

Se refiere al conjunto de acciones para designar al profesorado por asignatura y niveles de acuerdo a características pedagógicas y/ o curriculares pertinentes, basándose en principios y competencias que deben reunir los docentes” (MBDLE, 2015, p 24).

B.- Criterios y procedimientos administrativos

Se refiere al conjunto de acciones para designar al profesorado por asignatura y niveles de acuerdo a carga docente, disponibilidad horaria, tipos de contrato, basándose en criterios de gestión de la comunidad educativa” (MBDLE, 2015, p 24).

C.- Importancia e impacto educacional

Se refiere al valor que los actores, llámese docentes y apoderados asignan a los criterios utilizados por el equipo directivo en la designación de horarios y su impacto en el mejoramiento progresivo de los aprendizajes.

Sub categorías

A.1- Criterios Pedagógicos

Se refiere a los principios y competencias que deben reunir los docentes para desempeñarse en determinados niveles y asignaturas, según los equipos directivos

A.2- Procedimientos Pedagógicos

Da cuenta de las técnicas empleadas por los equipos directivos para la distribución horaria, optimizando la gestión de la comunidad educativa de acuerdo a la eficacia y la eficiencia.

B.1- Criterios Administrativos

Hace referencia a la capacidad de los equipos directivos para articular el funcionamiento de los niveles y asignaturas que maximicen las capacidades y competencias de los docentes en función de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

B.2- Procedimientos Administrativos

Corresponde a la articulación por parte del equipo directivo de la disponibilidad horaria de los docentes

C.1- Importancia Educacional

Hace referencia a la importancia que los actores involucrados en el proceso de mejora asignan a los criterios utilizados por el equipo directivo en la designación de horarios

C.2- Impacto Educacional

Da cuenta de si la designación de horarios de acuerdo a los criterios administrativos y pedagógicos impacta en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes. (MBDLE, 2015)

2. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Esta investigación busca establecer los criterios tanto pedagógicos como administrativos que utiliza un equipo directivo en la asignación de asignaturas, niveles y cursos y el impacto que tiene ello en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

Reconocemos que el objetivo último de todo establecimiento educacional y el centro de todo su quehacer es el aprendizaje de sus estudiantes y la implementación de su currículum, siendo central el área de Gestión Curricular en el Marco de la Buena Dirección, estableciéndose la manera en esta área de cómo el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas de su comunidad educativa y de qué manera articula las capacidades y competencias de su equipo directivo como de los docentes para alcanzar los mejores logros académicos.

La investigación busca establecer en la asignación de la carga horaria docente, los procedimientos y criterios tanto pedagógicos como administrativos utilizados por el equipo directivo, y el desconocimiento que tienen los docentes de ellos si existiesen, así como reconocer la importancia e impacto que tiene la distribución de la carga horaria tanto en los aprendizajes de los alumnos, como en el quehacer pedagógico docente.

Así también, reconocer principios pedagógicos imprescindibles en todo proceso Educativo, y ser considerados al confeccionar la carga horaria, como son: Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje, generar ambientes de aprendizaje adecuados, el trabajo colaborativo entre los diversos estamentos, reorientar el liderazgo y énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares curriculares y los aprendizajes esperados.

Para profundizar en el tema investigado se hace imprescindible conceptualizar y definir teóricamente, los criterios y principios curriculares, las competencias tanto de los directivos docentes como de los docentes de aula.

2.2 Desarrollo

En el actual mundo, globalizado, instrumental y racional, estamos en presencia de una sociedad de ghettos, en donde una minoría impone el currículum al conjunto de la población y hay amplios sectores que no han entrado a la modernidad, han estado al margen de ella.

El paso de la modernidad iluminista a la modernidad racionalista instrumental, caracterizada por el dominio de la tecnología sobre la ciencia, se inicia en la década del 40, del siglo pasado y es impulsada por el capitalismo financiero transnacional, apoyándose en la revolución de las comunicaciones y el conocimiento, generando la informática y el desarrollo de las ciencias cognitivas; estos cambios son acompañados por transformaciones sustanciales del Estado, el cual requiere una nueva educación. “Emerge la propuesta de un nuevo tipo de hombre, de sociedad y de mundo que promueve respuestas diferentes al porque y para que de la educación, consolidando en un mundo globalizado una imagen humana, regida por la utilidad y el control cada vez mayor del hombre sobre la naturaleza, las organizaciones sociales, políticas y la producción” (Soto,V,2002). Se produce así el repliegue de las identidades personales y colectivas; aparece lo que Manuel Castells denomina “el sistema bipolar: la red y el yo”. Las redes de comunicación informáticas interactivas generan nuevos mensajes que alteran las diversidades culturales y transforman los procesos de socialización en las familias y repercute en las escuelas.

La anonimidad de los sujetos y su rol en la sociedad actual, en un contexto de modernidad y globalización, está provocando una progresiva indefensión de los docentes, alumnos y comunidad, en el sistema educativo, al privilegiar lo normativo y burocrático, por sobre la participación y trabajo en equipo.

“El nuevo tipo de sociedad, de hombre, de las nuevas tecnologías, requiere de una educación técnico instrumental eminentemente flexible y creativa que facilite el acceso constante al conocimiento, base de la transformación educativa, en que ésta juega el papel de valor agregado de la producción y genere el desarrollo de las competencias que permitan al sujeto incorporarse y adecuarse a los cambios acelerados de las organizaciones de las exigencias laborales, es por ello el gran desarrollo que ha tenido el currículum por competencias orientado a la formación de pensamiento múltiple y propio de acuerdo a las capacidades de la persona, “aprender a aprender” implica desarrollar las

estrategias cognitivas que permitan provocar cambios en la estructura mental a partir de las nuevas experiencias que las personas construyen y que modifican sus aprendizaje inicial”(Soto,V,2002). Al respecto Paulo Freire señala: “Enseñar a aprender, investigar, lidian con esos dos momentos del ciclo gnoseológico, aquel en el que se enseña y aprende el conocimiento ya existente y aquel en que se trabaja la producción del conocimiento que aún existe” (Freire, 2004, p14).

El fin de la educación en Chile en los últimos dos siglos ha sido la incorporación a la modernidad, pero, los cambios en las últimas décadas han sido tan vertiginosos, que en el proceso de ajuste que implica la incorporación a esta, toda la institucionalidad y los comportamientos humanos aparecen desfasados, lo que provoca la crisis y “la reforma” de las instituciones, entre ellas, las educacionales y por consiguiente la necesidad de transformación integral de “visión” de los actores sociales implicados.

Uno de los dilemas actuales es debatir con más conocimientos y conciencia acerca de la temática de país que queremos en el siglo XXI, buscando otros caminos de solución a la mirada tecnológica instrumental actual, en el marco de una democracia tutelada, una transición pactada y un proyecto neoliberal de sociedad, en un mundo global.

Es en este ámbito que la reforma educacional, implica cambios, transformaciones, y el concepto se redefine, según se sitúe en el currículo, la enseñanza y/o aprendizaje, la formación docente, o bien, de acuerdo a las retóricas, enfoques o visiones políticas ideológicas, impulsados por una élite de técnicos o expertos desde el Estado, en donde el rol del gobierno de turno es implementar programas de mejoramiento de la calidad, equidad e innovación del proceso de enseñanza-aprendizaje, “respetando la diversidad cultural y la heterogeneidad social y la defensa de la identidad y la pertenencia a niveles regionales y locales por otra”(Soto,2002,p66).

En el contexto de reformas permanentes en el ámbito educativo, la riqueza interior impulsada por el presidente Eduardo Frei Montalva, en la década del 60, fue la tenencia de capital social, resolviendo el problema del acceso, duplicando la cantidad de alumnos , pero afectando la calidad, al no existir el número de profesores adecuados, disminuyendo la jornada escolar; hoy, se habla de capital cultural, siendo su meta actual, la calidad, lo que implica la transformación cualitativa de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar y así responder a necesidades y expectativas actuales del proceso de modernización, en una sociedad fragmentada, heterogénea y diversa, mediatizada por

poderes fácticos, de índole económico, político y/o religiosos, nacional e internacional, externas al proceso de enseñanza-aprendizaje, además de las que surgen de las prácticas propiamente educacionales. De acuerdo a todos los elementos señalados, se orientan y norman las decisiones curriculares y administrativas.

La educación al igual que la escuela tienen concepciones polisémicas, con diferentes miradas y visiones; es así como la Unesco define a la Educación como “el proceso global de la sociedad, a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollar conscientemente en el interior de la comunidad y en el beneficio de ellas, la totalidad de sus capacidades, aptitudes y conocimientos” (Delors,1974).y desde una perspectiva constructivista se concibe la educación como aquello que toda cultura humana debe cumplir: “Formar a sus hijos y a las nuevas generaciones, configurándolas para la convivencia, para que puedan sobrevivir y convivir”(Sanabria,1997).

También se puede entender como una acción social sobre los individuos, capacitándolos para la comprensión y transformación de forma equilibrada, consciente y eficiente de la realidad, haciéndolos responsables de la preservación, desarrollo y promoción de la cultura, a diferencia de la llamada educación formal y tradicional que se imparte en muchas escuelas, la cual se caracteriza por ocupar unas horas y se realiza a través de programas y actividades altamente estructuradas; es así como también la Ley General de Educación “establece que la educación es un derecho, estableciéndose deberes del Estado en materia educativa”(LGE,2009).

Pero, el gran dilema de la educación, hoy, es la confrontación de una práctica educativa consecuente y congruente, sin contradicciones irreconciliables, donde los sujetos pueden optar, soñar, valorar para libremente transformar la realidad, reconociendo los saberes del educando, con una educación , elitista , en donde “la escuela ejerce un poder autoritario y vertical, no respetando la autonomía del sujeto, temiendo al cambio y a la libertad y estigmatizando lo diverso y enajenando a la escuela de la realidad contingente”(Freire,1993).

La calidad de la educación, del espacio público, se logra a través de un debate y de “la participación e integración de todos los actores o ciudadanos, los cambios, las innovaciones, deben surgir no de una élite política y/o cultural, sino de los sujetos, de los ciudadanos, cuestionando el sistema político y social vigente” (Boja, 1999, p.43).

La educación no solamente es permanente, sino que, además es necesario señalar que la escuela no es la única que educa, ampliándose el número de actores (comunidad, alumnos, familias, entre otros), sola no puede abarcar toda la realidad de sus alumnos, es necesario articular iniciativas que involucren a todos los actores, siendo repensada y adaptada a las nuevas necesidades de este mundo globalizado.

La escuela, al igual que la comunidad, el trabajo y las familias, “constituyen las máximas instancias de socialización de los seres humanos... cumple funciones de transmisión cultural, de integración social y socialización de niños, jóvenes y adultos, que son propios de la vida que reproduce” (Raposo, 1997).y “la escuela ha dado la espalda al mundo de la vida” (Habermas, 1982).

“Reconocemos a la escuela como el más perfecto instrumento de educación formal, reproductora de cultura, y que se enfrenta a una serie de problemas para cumplir adecuadamente la demanda social presente y futura, cuya tendencia se orienta a la especialización y segmentación de saberes, el corporativismo de las profesiones y el aislamiento en que cae la escuela y los educadores (Delors, 1974).

Las escuelas, son organizaciones complejas, no cabe duda y que se encuentran en constante cambio, al igual que el conjunto de la sociedad en un mundo global como el actual, entonces, los desafíos que emergen para aquellos que son responsables de su dirección, llámese directores y equipos directivos, son múltiples, los cuales deben incorporar nuevas formas de gestionar sus comunidades “en el ámbito administrativo y por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes”(MBDLE, 2015).

Para cualquier director que persigue mejorar la calidad de sus servicios educativos y alcanzar sus objetivos, lo importante es “involucrarse con su capital humano (conocimientos, habilidades, y valores), se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante saber el punto de vista del educador, el agobio y las problemáticas que enfrentan en el día a día y el grado de satisfacción o frustración que experimenta y que impactará en su calidad de vida” (Abrajan,M, otros. 2009). La persona es más productiva si se siente bien, trabaja mejor, he ahí la importancia de las condiciones ambientales en la cual se desempeñan.

La calidad de los directivos, tienen su fundamento en un conjunto de acciones, conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos 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” (MBDLE, 2015, P7).

Es así como el “término liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, persuadir, promover, incentivar, influir, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo, de manera eficaz y eficiente”(Yarce,J.,2001).

En un proceso de mejora de la calidad, el llamado liderazgo instruccional se centra en el proceso de enseñanza –aprendizaje; este tipo de liderazgo, contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de “desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional” (Grenfield, 1987).

Pero, también, el director y su equipo de gestión, deben conformar la cultura de la escuela al escuchar cuidadosamente “los sueños más profundos que la comunidad tiene para el futuro” (Deal y Peterson, 1990). Además de alentar este tipo de liderazgo la aceptación de metas de grupo, “transmiten expectativas de alto rendimiento, crean entusiasmo intelectual y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento basado en la coherencia y consecuencia” (Leithwood, 1993).

Un liderazgo efectivo y trascendente presenta variaciones de acuerdo al tipo de establecimiento, sus niveles de vulnerabilidad, el contexto y su etapa de de mejoramiento, es un factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos educacionales y de sus estudiantes, pero, para el ejercicio pleno y eficaz de un liderazgo es necesario promover un clima laboral caracterizado por la motivación efectiva hacia los integrantes de una organización educativa, un clima emocional que entregue seguridad y confianza en los distintos estamentos y una cultura de la evaluación orientada a la reflexión y aprendizaje de las experiencias individuales y colectivas de la comunidad para activar procesos de mejora constantes a través del trabajo conjunto y colaborativo.

Hoy, se sugiere un nuevo perfil de docentes para el Chile del siglo XXI, el educador debe cumplir con: Vocación, Manejo disciplinar y manejo pedagógico, en diversos contextos y requerimientos, es decir son las competencias mínimas que se requieren para enfrentarse a los niños, en una sociedad de la información y el conocimiento en permanente reciclaje (“El Plan Maestro”)

Está claro que ningún establecimiento educacional puede mejorar sus resultados académicos, sin un liderazgo eficaz e inclusivo y en las escuelas más vulnerables puede representar hasta un cuarto del efecto de la escuela en los resultados de los alumnos.

La tendencia en el Chile del presente, con la promulgación de diversas leyes como la Ley de Calidad y Equidad de la Educación (ley 20.501, del año 2011), así como el Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, es a empoderar a los directores de escuelas y liceos, en cuanto a gestión, autonomía y un liderazgo transformacional, logran afectar los aprendizajes de los estudiantes, ahí radica la importancia del rol del director y su equipo directivo en influir y crear un clima escolar con foco en lo académico, con estándares y expectativas elevados entre el profesorado respecto del rendimiento de los estudiantes.

A los directores como líderes educativos dentro de sus comunidades se les amplían sus atribuciones, de acuerdo a la ley N° 20.529, sobre Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar y los responsabiliza por los resultados que alcanzan las escuelas, confiándose en que podrán hacer una positiva diferencia a favor de la calidad, de acuerdo al convenio de desempeño suscrito y los énfasis en lo académico, deportivo, artístico y/o administrativo.

“El efecto de un liderazgo bien ejercido es integral, llega a todo nivel y se potencia constantemente. Impacta en cada una de las variables asociadas a los aprendizajes. Es posible además encontrar prácticas de liderazgo que diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados”, entre las cuales se destacan: “preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo; generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa; fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales; valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores; y dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna” (Educación 2020: “Directores de excelencia”).

Pero, no es menos cierto, prima que “a pesar de su formación y contar con experiencia, los directores no poseen las competencias necesarias para ejercer la función docente, pero sí se desarrollan muy bien en las tareas principalmente administrativas, en donde el sostenedor les exige el cumplimiento de ciertos resultados como son la mantención o aumento de la matrícula de su establecimiento y el logro de determinado puntaje en las

pruebas estandarizadas de medición de los aprendizajes de los alumnos”.(Weinstein y Muñoz,2012).

2.3. Conclusiones del marco teórico

En este mundo de cambios acelerados, interdependencias crecientes y conocimientos en constante evolución y reemplazo llegamos a la conclusión que nadie puede hacerlo todo, solo. Los estudios revelan que las escuelas que logran construir una educación de calidad son aquellas en las que los adultos trabajan juntos y que éste trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando todo el sistema educativo lo hace en conjunto.

“Las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes”. (MBDLE, 2015, P 5).

Así también, la escuela sigue funcionando de manera autoritaria, sin la participación de sus principales actores en la elaboración de la carga horaria y desconociendo los protocolos básicos que permitirían una mejora en los aprendizajes y en la calidad de la educación.

“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”. (MBDLE, 2015, P 7).

El impacto de los directores sobre la labor docente se produce por su incidencia en la motivación de los profesores, por el cambio de sus condiciones de trabajo y por su acción sobre las habilidades y competencias docentes.

“Un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente”. (MBDLE, 2015, P10).

Además, se ha señalado la existencia de algunos factores críticos de una gestión escolar de calidad que se podrían asociar a mejores resultados pedagógicos, entre los que menciona están “una escuela con sentido compartido de misión; liderazgo del director o equipo directivo legitimado por la comunidad escolar; trabajo en equipo entre directivos y docentes y un buen nivel de compromiso con los profesores; proceso de planificación institucional participativo; participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo; clima laboral y de convivencia positiva entre docentes, entre directivos y profesores y entre profesores y alumnos; y una adecuada inserción del establecimiento con su entorno”(Weinstein (2002).

Además, Los directores y equipos directivos,” identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo a la asignatura, nivel de enseñanza y curso que mejor se adecue a sus características y habilidades de manera que alcance su mejor desempeño” (MBDLE, 2015, P 7).

Desarrollan, en conjunto con su sostenedor, “estrategias efectivas de búsqueda y selección de profesores y asistentes de la educación con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento” (MBDLE, 2015, p24).

Existen tres factores fundamentales que están directamente relacionados y que afectan negativamente la gestión de las organizaciones educativas y que por tanto influyen en sus resultados: 1.- La carencia de un liderazgo efectivo de quienes son los principales motores de estas instituciones.2.- Ignorancia en herramientas modernas de gestión "Diversos estudios revelan que son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad hacia las metas;3.- En aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión, establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados" (Martinic, 2002: p,27).

Si bien es cierto, el director y el equipo directivo tienen cada vez mayores niveles de autonomía en la asignación de la carga horaria y en la distribución de la planilla docente al interior de la comunidad educativa, son los sostenedores quienes en última instancia definen la carga horaria docente en los colegios municipales de acuerdo a los PADEM comunales.

CAPÍTULO TERCERO: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación en desarrollo se construyó bajo el paradigma hermenéutico o interpretativo, haciendo uso del modelo metodológico cualitativo, la cual busca describir y caracterizar la realidad en un contexto determinado como es un liceo municipal de la comuna de Concepción, indicando los criterios y percepciones de los equipos directivos y docentes de cursos, asignaturas y niveles diversos.

Es una investigación que describe una realidad y cómo impacta en los actores las decisiones del director y su equipo de gestión en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes, además de comprender en profundidad las opiniones, limitaciones, aprehensiones de docentes y docentes directivos , en un contexto natural y respetando su entorno, vivencias y experiencias.

3.1. Tipo de investigación

La recolección de información fue de tipo mixta; y documental, combinándose ambas: Entrevistas, análisis de bases de datos (horarios), libros de clases, siendo el tamaño de la muestra reducido

3.2. Unidad de Estudio:

El estudio se realizó en un Establecimiento Educacional, municipal de la comuna de Concepción, el cual posee entre alumnos de Educación básica y Media 425 estudiantes

Caracterizado en términos sociales y culturales como medio bajo, con jornada escolar completa y altos índices de vulnerabilidad (básica: 80,5 y media: 79,1), adscrita a la ley SEP y localizado en un sector urbano.

Según datos del SIMCE, su rendimiento es medio bajo, decreciendo sus resultados en matemática y lenguaje ente los años 2011 y 2015

Características de la unidad de estudio

Dependencia	Municipal	
Rendimiento, según SIMCE	<p><u>Comprensión de lectura:</u> <u>segundo básico:</u> 2013: 255 puntos 2015: 230 puntos</p> <p><u>Comprensión de lectura</u> <u>Cuarto básico:</u> 2011: 275 puntos 2013: 247 puntos 2015: 249 puntos</p> <p><u>Comprensión de lectura</u> <u>Sexto básico:</u> 2013: 261 puntos 2015: 215 puntos</p>	<p><u>Matemática</u> <u>Ciencias Naturales</u> <u>Octavo básico</u> 2011: 247 2011: 257 puntos 2015: 254 2015: 260 puntos</p> <p><u>Cuarto básico</u> 2011: 275 2013: 253 2015: 246</p> <p><u>Matemática</u> Sexto básico 2013: 242 puntos 2015: 244 puntos</p> <p><u>Matemática</u> <u>Octavo básico</u> 2011: 247 puntos 2013: 253 puntos 2015: 254 puntos</p>
Caracterización socioeconómica y cultural	Medio bajo	
Índice de vulnerabilidad- JUNAEB	Básica: 80,5 Media: 79,1	
Matrícula	445 alumnos	
Localización	urbana	

3.3. Sujetos de estudio e instrumentos y /o técnicas para recopilar la información

Los sujetos de estudios del Establecimiento educacional están constituidos por los siguientes estamentos:

Docentes directivos

Docentes de aula

Los instrumentos recolectores de información utilizados en esta investigación de carácter cualitativo fueron:

A.- Entrevista semi estructurada, aplicadas a equipo directivo y docentes, consistente en un cuestionario de 13 preguntas, las cuáles emanan de las sub categorías.

La entrevista al equipo directivo incluye al Director del Establecimiento Educacional, al inspector General y la responsable de la Unidad Técnica Pedagógica

Los docentes de aula entrevistados fueron 7, del primer y segundo nivel básico.

3.4. Tabla de especificaciones que operacionaliza la investigación

Sub categorías	Estamentos y/o documentación en que se investigará	Instrumentos o técnicas para recopilar la información
A.1.- Criterios Pedagógicos	Director y equipo directivo Docentes	Entrevistas
A.2.-Procedimientos Pedagógicos	Director y equipo directivo Docentes	Entrevistas
B.1.-Criterios administrativos	Director y Equipo Directivo Docentes	Entrevistas
B.2.-Procedimientos administrativos	Director y Equipo Directivo Docentes	Entrevistas
C.1.-Importancia Educacional	Director y Equipo Directivo Docentes	Entrevistas
C.2.-Impacto Educacional	Director y Equipo Directivo Docentes	Entrevistas

3. CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Introducción

Este capítulo tiene como propósito develar la información recopilada de un establecimiento municipal de la comuna de Concepción, a partir de la cual se pretende construir una mirada representativa del tema investigado, sustentado en los principios de la triangulación hermenéutica.

El proceso de triangulación hermenéutica corresponde, según el profesor Cisterna Cabrera,(2005), al cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida en la investigación a partir de determinados instrumentos y que constituyen el cuerpo de los resultados de la investigación., haciendo uso del método inductivo, es decir, de lo particular a lo general.

La recopilación de información se lleva a cabo a través de entrevistas semi-estructuradas aplicada al equipo docente directivo y a 7 docentes del primer y segundo ciclo básico, generalistas y especialistas de diversas asignaturas, como Ciencias Naturales, Lenguaje, Matemática y Ciencias Sociales, elegidos al azar.

Las entrevistas están circunscritas al ámbito “Liderando y Monitoreando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje”, del Marco de la Buena Dirección y considerando la dimensión “Liderando los procesos de Enseñanza –Aprendizaje.

Aplicadas las entrevistas y analizados sus resultados, se procederá a diseñar una propuesta de intervención, encaminada a dar solución a las debilidades detectadas a partir de esta investigación diagnóstica.

Las fases de esta investigación diagnóstico para llegar a la propuesta de intervención, consistió en: la transcripción de las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados por estamento a cada una de las interrogantes planteadas por el investigador. Luego se redactaron las síntesis descriptivas e interpretativas de las sub categorías y categorías por sujeto (docente directivo y docente de aula) y posteriormente las inferencias descriptivas e interpretativas por estamento, momento en el cual se realiza la triangulación correspondiente, con el propósito de

responder a la pregunta de investigación, ¿Cuáles son los criterios, tanto pedagógicos como administrativos, que utiliza el equipo directivo de un establecimiento educacional de la comuna de Concepción, para asignar cursos, niveles y asignaturas a los Docentes y que impacto educacional, desde la percepción de los actores, tiene ello para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes?.

Además, se presentan las tablas con las respuestas textuales entregadas por los diversos sujetos de estudio (docentes directivos y docentes de aula), expresadas en la tabla 1, luego se expresa el análisis de las respuestas de cada sujeto correspondiente a cada subcategoría en la tabla 2.

Las respuestas textuales de las entrevistas aplicadas a los integrantes de cada estamento, así como las inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado están en la sección de documentos Anexos.

3.2 Presentación de los resultados obtenidos en el estamento “docentes directivos”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estamento “docentes directivos”. En primer lugar se presentan los resultados obtenidos para cada categoría a nivel individual por cada entrevistado y posteriormente, se presentan los resultados por cada categoría agrupando a todo el estamento.

4.2.1. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría por cada entrevistado

Categoría A: “Criterios y procedimientos pedagógicos”

Directivo 1

El Directivo 1 en relación con los criterios pedagógicos asigna gran importancia a la especialización para desempeñarse en determinadas asignaturas, cursos y niveles en primer lugar, así como también considera la experiencia, el dominio de grupo, el uso de metodologías y resultados académicos

En relación a los procedimientos pedagógicos enfatiza en el cumplimiento del plan curricular, según contrato, además de los resultados académicos y en pruebas estandarizadas.

Directivo 2

El Directivo 2, en cuanto a criterios pedagógicos para asignar carga horaria en aquellos cursos que rinden SIMCE, señala que deben contar en primer lugar con especialización, experiencia y perfeccionamiento, además de poseer competencias y habilidades para desarrollar de mejor manera la convivencia con los cursos.

También destaca la disponibilidad horaria del docente, evitar la rotación de profesores por curso y que las asignaturas blandas estén al final de la jornada escolar.

Directivo 3

El Directivo 3 considera como criterio principal en la asignación de la carga horaria la especialización, como también los años de experiencia en la asignatura y sus resultados académicos y en menor medida, el manejo de grupo y su relación con los niños y apoderados. Importancia tiene el apego en el primer nivel básico, es por ello que no existe rotación docente.

Pero, los criterios anteriores están determinados por el sostenedor, al enviar docentes reemplazantes o profesores que son reubicados en el establecimiento.

En relación a los procedimientos pedagógicos, los horarios son confeccionados por el directivo 1 y 2, pensando en las necesidades de los docentes y no en los requerimientos del colegio y de los alumnos, asignándose asignaturas como Lenguaje y Matemática al final de la jornada, con alumnos agotados.

.

Categoría B: “Criterios y procedimientos administrativos”

Directivo 1

Los criterios administrativos en la asignación de carga horaria están dados por el tipo de contrato del docente y por las necesidades del establecimiento, es poco lo que se puede hacer o modificar, todo es dado por el sostenedor, de acuerdo al plan curricular.

Pero, el criterio utilizado, de acuerdo a la autonomía, es colocar en las primeras horas las asignaturas más complejas y no al final, pero esto es difícil de cumplir y se actúa a la inversa.

Las quejas son mínimas de los docentes, se les deja un día libre, siendo el objetivo al asignar la carga horaria es que los docentes se sientan bien y les quede tiempo para sus tareas personales.

Directivo 2

En cuanto a los procedimientos administrativos, se considera en primer lugar la planta docente disponible y la titularidad, además, las competencias pedagógicas y sociales y las asignaturas más complejas en la mañana, evitando sobrecargar al docente con tareas.

Directivo 3:

Los criterios y procedimientos administrativos están ligados al tipo de contrato del docente y a su currículum. Adecuándose la asignación horaria a las necesidades de los docentes para su permanencia y convivencia entre pares.

En segundo plano queda la organización curricular del proceso Enseñanza-Aprendizaje, pensando en los alumnos; se concentran las horas de algunos docentes en uno o dos días, o al finalizar la jornada, con bajos resultados académicos.

CATEGORÍA C: “Importancia e Impacto Educativo”

Directivo 1

La distribución de la carga horaria se hace al “ojímetro”, la efectividad se va probando en el camino, en donde la mejora progresiva de los aprendizajes, tiene poco margen de acción, primando la especialidad y las horas disponibles

Directivo 2

Los criterios en la asignación de carga horaria que apuntan a la mejora de los aprendizajes son las pruebas estandarizadas y la disminución de los porcentajes de reprobación, articulado con los resultados académicos durante el año en

determinados cursos y asignaturas, pero reconoce que no existen criterios claros que se podrían readecuar a las reales necesidades de los estudiantes.

Directivo 3

El impacto en la asignación horaria se ve al finalizar el año escolar, de acuerdo a las capacidades docentes instaladas, ser líder positivo, capaz de proyectar valores, además de la especialización y el perfeccionamiento, pero al mantenerse los horarios, pensado más en los docentes que en las necesidades de los alumnos, los resultados no serán los deseados. Los resultados académicos en cuanto a aprendizajes están asociados a mayor concentración de los alumnos y con asignaturas más lúdicas al finalizar la jornada de trabajo.

4.2.2. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría considerando todo el estamento “docentes directivos”

Categoría A: “Criterios y procedimientos pedagógicos”

Los docentes directivos aseguran en relación a los criterios y procedimientos pedagógicos gran importancia a la especialización de los docentes, en la asignación de cursos, niveles y asignaturas; también son considerados criterios como la experiencia, el uso de metodologías innovadoras y resultados académicos, así como el dominio de grupo y habilidades relacionadas a la convivencia con los cursos y apoderados.

El Directivo 2 señala que la asignación de carga horaria está estrechamente vinculada a la rendición de pruebas SIMCE. Importancia reviste como procedimiento, el cumplimiento del plan curricular y las horas de contrato de los docentes, así como su disponibilidad horaria, así también evitar la rotación de los docentes por curso en el primer ciclo básico, por razones de apego, y que las asignaturas blandas o más lúdicas estén al final de la jornada escolar.

La Directivo 3, enfatiza que todos los criterios anteriores se ven mediatizados por la acción del sostenedor quien envía profesores reemplazantes o profesores reubicados, no reconociendo la autonomía del equipo directivo para la selección del personal, además recalca que los horarios son confeccionados por los directivos 1 y 2, pensados en las necesidades de los docentes y no en los requerimientos del liceo y de los alumnos, contraviniendo lo señalado por el

directivo 2, en cuanto a asignar asignaturas como Lenguaje y Matemática al final de la jornada y con alumnos agotados.

Categoría B: “Criterios y procedimientos administrativos”

El equipo directivo considera como criterio administrativo base para asignar la carga horaria, el tipo de contrato del docente y las necesidades del establecimiento, así como también el plan curricular y su currículum; es poco lo que se puede modificar, todo está dado por el sostenedor y la autonomía pasa a un segundo plano, la cual es usada para distribuir la carga horaria, en la cual las asignaturas más complejas se ubican en los primeros bloques.

La asignación de la carga horaria considera el bienestar de los docentes, dejando un día libre para sus tareas personales, adecuándose la asignación horaria a las necesidades de los docentes para su permanencia y convivencia entre ellos, concentrándose sus horas en uno o dos días o al finalizar la jornada de trabajo, existiendo un mínimo de queja de su parte.

Según la directivo 3, en segundo plano queda la organización curricular del proceso Enseñanza –Aprendizaje, pensado en los niños y esto resulta en bajos resultados académicos.

CATEGORÍA C: “Importancia e Impacto Educativo”

La distribución de la carga horaria se hace al “ojímetro”, la efectividad se va probando en el camino y su impacto se visualiza al finalizar el año escolar, de acuerdo a las capacidades docentes instaladas, la especialidad, el perfeccionamiento, un docente que sea líder positivo y capaz de proyectar valores.

En relación a la mejora progresiva de los aprendizajes y la importancia de la asignación horaria, descansan en las pruebas estandarizadas y sus resultados, además de la disminución de los niveles de reprobación.

Pero, se reconoce que no existen criterios claros en la asignación horaria que podría readecuarse a las reales necesidades de los estudiantes y que al mantenerse los horarios, pensado más en los docentes que en las necesidades de los alumnos, los resultados académicos en cuanto a mejora de los aprendizajes, no serán los deseados, resultados relacionados a mayor concentración de los alumnos y con asignaturas más lúdicas al finalizar la jornada de trabajo.

4.3 Presentación de los resultados obtenidos en el estamento “docentes de aula”

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estamento “docentes de aula”. En primer lugar se presentan los resultados obtenidos para cada categoría a nivel individual por cada entrevistado y posteriormente, se presentan los resultados por cada categoría agrupando a todo el estamento.

4.3.1. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría por cada entrevistado

Categoría A: “Criterios y procedimientos pedagógicos”

Docente 1

El docente 1 considera que en la asignación de carga horaria se toma en cuenta en primer lugar la especialización, más aún si le corresponde al curso rendir SIMCE, trabajándose tempranamente con el profesor especialista; luego el título, así como también habilidades como dominio y manejo con los niños más pequeños.

En la asignación de horarios reconoce que se asignan de acuerdo a las necesidades de los docentes, dejando un día libre para hacer más grato el ambiente, pero repercutiendo en los aprendizajes de los niños

Docente 2

Al asignarse la carga horaria se considera las necesidades del docente en primer lugar y luego sus habilidades como profesora generalista y los resultados, considerando además el contrato y el número de horas, pero esto se hace en forma arbitraria, desconociéndose los criterios utilizados, menos se participa en su elaboración, sólo se comunica a comienzo de año, sin derecho a réplica.

Docente 3

El Docente señala que el equipo directivo considera como criterio pedagógico en primer lugar la especialización, así como la experiencia y el dominio de grupo.

Pero, los horarios se asignan de acuerdo a la disponibilidad y la disposición del profesor.

Los profesores generalistas asumen el primer ciclo básico, concentrándose las horas de jefatura en dos días y las más complejas como Matemática, Ciencias y Lenguaje en 4 días de la semana, en los primeros bloques y las más lúdicas en la tarde, pero esto se ajusta constantemente de acuerdo a la disponibilidad horaria y la cantidad de cursos asignados, pero principalmente si hay o no SIMCE en una asignatura determinada, adecuándose además a los resultados obtenidos.

Docente 4

Los principios considerados son la especialización, cursos de perfeccionamiento y habilidades básicas como el trabajo colaborativo y el dominio de grupo, así como los resultados académicos y las necesidades del establecimiento. También se tienen en consideración las fortalezas y debilidades de los docentes y los resultados en las pruebas estandarizadas.

Docente 5

En relación a los criterios pedagógicos prima la especialización y el currículum, pero no siempre se respeta aquello, es el caso de los profesores que están a contrata o son reemplazantes. Se destinan a cualquier curso, según necesidad del establecimiento.

Pero prima la especialización, el perfeccionamiento y el uso de nuevas metodologías cuando hay cursos que rinden SIMCE. También se considera los resultados académicos, asignándose las jefaturas a aquellos profesores que tienen mayor cantidad de horas y en el primer ciclo se asignan más por experiencia que por perfeccionamiento, no existiendo rotación de cursos y asignaturas, pero sí son importante las relaciones interpersonales y habilidades sociales como cercanía con niños y apoderados y el trabajo colaborativo.

Docente 6

En relación a los criterios pedagógicos se considera la formación y la experiencia, así como también el perfeccionamiento y habilidades como dominio de grupo y de asignatura.

En relación a los procedimientos pedagógicos, se intenta distribuir la carga horaria a través de la semana, pero no siempre se logra, al asignarse asignaturas complejas al final de la jornada y no existe rotación de profesores en primer ciclo, pero el problema mayor es cuando se destinan docentes por el sostenedor.

Docente 7

Los criterios son la especialización y el perfeccionamiento, además del perfil del docente y el buen trato con los niños y apoderados. Además se exige resultados académicos, experiencia y conocimientos para los docentes del primer nivel, con todas las asignaturas y no existiendo rotación de cursos en el primer ciclo básico

Categoría B: “Criterios y procedimientos administrativos”

Docente 1

Se asignan las asignaturas según su complejidad, al final de la jornada, apoyando los aprendizajes con talleres y reforzamiento.

Pero, la asignación precedente no siempre se da, por la priorización de horarios en los docentes y dejarlos contentos, no existiendo algún software, que son caros.

Docente 2

Los criterios y procedimientos en la asignación de carga son arbitrarios y desconocidos por los docentes, tabulados y designados por el director

Docente 3

Lo que prima es el contrato y la disponibilidad docente, no permitiéndose maximizar las capacidades docentes,

La optimización de recursos humanos están orientado hacia los docentes especialistas, discriminándose a los generalistas, en capacitación y perfeccionamiento y asignación de cursos y asignaturas, existiendo flexibilización horaria hacia los primeros y no a los segundos.

Docente 4

Se privilegia el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Los procedimientos administrativos consideran las necesidades de los cursos y el cumplimiento de planes y programas de estudio, además del personal disponible para su implementación.

Sería óptima la carga horaria si existieran en todos los cursos y asignaturas los profesores especialistas, con estrategias y metodologías para cada clase, asignatura y nivel.

Docente 5

Reconoce los planes y programas de estudio, los resultados SIMCE, el rendimiento y resultados académicos, así como también informes de tareas administrativas y convivencia hacia alumnos y apoderados.

Docente 6

Como criterio administrativo, el docente reconoce la experiencia, el dominio de grupo y de asignatura en la asignación de carga horaria, pero además el carácter del docente y los “compadrazgos”, en donde los profesores más pasivos reciben los peores cursos y horarios.

El docente cuestiona el número de ventanas existentes entre las clases y las fortalezas de estos, así como también asignaturas complejas al último bloque y la concentración de horas del profesor jefe en uno o dos días con su curso o la asignación de jefaturas a profesores con pocas horas frente al curso.

Docente 7

En relación a los criterios administrativos, no siempre se respeta la distribución de asignaturas según su complejidad, favoreciéndose a determinados profesores en su permanencia en la jornada. En general, los procedimientos giran en torno al contrato de trabajo y las horas que posee, adecuado a las necesidades del docente, dejando un día libre al profesor.

CATEGORÍA C: “Importancia e Impacto Educativo”

Docente 1

La especialización se considera en primer lugar, permitiendo el mejoramiento de los resultados y los aprendizajes de pruebas SIMCE, además, seleccionando a aquellos profesores que desarrollan actividades más lúdicas en cursos pequeños. Pero no siempre ocurre lo anterior, como ejercer la especialidad, siendo los horarios impuestos por el director

Docente 2

El docente considera importante la distribución horaria, pero debe ser el resultado de la participación de todos, considerando las habilidades, fortalezas y debilidades de los docentes para su asignación. Además la participación es importante para la creación de un ambiente agradable entre todos, repercutiendo en los aprendizajes de los niños.

Docente 3

El docente considera que los horarios se acomodan a los intereses de los docentes, terminando alumnos más cansados al finalizar la jornada, con asignaturas como Lenguaje y Matemática, debiéndose alcanzar un bienestar tanto para alumnos como para los docentes, siendo el director quien ejerce el liderazgo y designa la carga horaria.

Docente 4

Los criterios y procedimientos son relevantes para mejorar la calidad de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje, potenciando las fortalezas y minimizando las debilidades, logrando un mejor resultado con los alumnos, aprovechando los recursos humanos y materiales disponibles, con un cuerpo docente comprometido y a gusto, logrando un ambiente laboral positivo y alcanzando los objetivos institucionales.

Docente 5

El docente considera que el equipo directivo debe ser motivador y motor de cambios, que busca mecanismos para superar bajos logros académicos y que la gran traba para mejorar los aprendizajes son las horas y el tiempo disponible.

Docente 6

El docente cuestiona la importancia que se dan a determinados criterios como el carácter del docente y su comportamiento frente a la jefatura del liceo.

Docente 7

El docente que un horario flexible permite un trabajo con menos presión para el profesor y los niños y así impactar con mejores aprendizajes.

4.3.2. Presentación de resultados obtenidos para cada categoría considerando todo el estamento “docentes de aula”.

CATEGORÍA A: “Criterios y procedimientos pedagógicos”

Los docentes en general coinciden que en la asignación de carga horaria juega un papel relevante la especialización, más aún si corresponde la rendición de la prueba SIMCE y los resultados académicos, concentrándose asignaturas como Matemática y Lenguaje en los primeros bloques, distribuidas en la semana y las más lúdicas en la tarde, realizándose ajustes horarios de manera permanente si le corresponde una asignatura determinada rendir la prueba estandarizada.

También como criterio pedagógico reconocen la importancia de algunas habilidades, especialmente en los cursos más pequeños como dominio y manejo de grupo y buen trato, con los niños y apoderados, así como también el trabajo colaborativo y las fortalezas y debilidades de los docentes.

Se considera el tipo de contrato y el número de horas del docente, por parte del equipo directivo, pero se desconoce cuáles son los criterios pedagógicos considerados por ellos y menos se participa en su elaboración, sólo se comunica y sin derecho a réplica.

Existe coincidencia entre los docentes, que los horarios se distribuyen pensando en las necesidades y requerimientos de ellos, dejando a lo menos un día libre a la semana de libre disposición, permitiendo un ambiente más grato entre el

profesorado, pero a su vez, reconociendo el impacto que se genera entre los alumnos.

Otro elemento común, es que son los profesores generalistas quienes asumen el primer ciclo, no existiendo rotación de cursos y asignaturas, acá prima la experiencia, más que el perfeccionamiento

Los profesores a contrata o reemplazantes se destinan a cualquier curso, según necesidad del establecimiento y esto es recurrente cuando es destinado por el sostenedor.

CATEGORÍA B: “Criterios y procedimientos administrativos”

Las asignaturas se distribuyen considerando el contrato de trabajo y las horas que posee, adecuadas a las prioridades y necesidades de los docentes y dejarlos contentos, además que no existe un software que facilite la tarea, porque es muy caro.

Los criterios y procedimientos en la asignación horaria son arbitrarios y desconocidos por los docentes, siendo tabulados y designados por el director. Además, se cuestiona desde el punto de vista administrativo el carácter del profesor, los compadrazgos y afinidad con el director, existiendo favoritismo a determinados colegas, en donde los profesores más pasivos reciben los peores cursos y horarios, la existencia de ventanas y la destinación de las asignaturas más complejas en los últimos bloques del día y en cuanto a las jefaturas de curso, asignadas a profesores con pocas horas frente al curso y concentrado su horario en uno o dos días.

Se plantea un conflicto entre los profesores generalistas y los profesores especialistas, discriminándose a los primeros en cuanto a capacitación, perfeccionamiento y asignación de cursos y asignaturas, existiendo flexibilidad horaria para los segundos y no para los primeros

Se reconoce como fundamental en la asignación de carga horaria, los planes y programas de estudio, los resultados SIMCE, el rendimiento y resultados académicos, así como también informes de tareas administrativas, convivencia hacia alumnos y apoderados y el trabajo colaborativo.

CATEGORÍA C: “Importancia e Impacto Educativo”

En relación a la importancia e impacto educativo en la asignación horaria, la especialización permite mejorar los resultados y aprendizajes de pruebas SIMCE, además de seleccionar a aquellos profesores que desarrollen actividades más lúdicas en los cursos pequeños, pero el gran inconveniente es que los horarios son impuestos por el Director.

Los criterios y procedimientos son relevantes para mejorar la calidad de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje, coinciden los docentes, potenciando las fortalezas y minimizando las debilidades, aprovechando los recursos humanos y materiales disponibles, con un cuerpo docente comprometido y a gusto, alcanzando un ambiente laboral positivo y alcanzando los objetivos institucionales.

La distribución horaria debe ser el resultado de la participación de todos, considerando las habilidades, fortalezas y las debilidades de los docentes, esto permitiría la creación de un ambiente agradable entre todos y repercutiendo en los aprendizajes de los jóvenes.

Pero, se reconoce que los horarios se acomodan a los intereses de los docentes, terminando alumnos más cansados al término de la jornada, cuando se trata de que el bienestar alcanzado sea para profesores, como para estudiantes.

Sin un equipo directivo motivador y gestor de cambios, que busca mecanismos para superar bajos logros académicos y con escasas horas y tiempo disponible, son trabas en el mejoramiento de los aprendizajes.

Se cuestiona la importancia que se le asigna a la distribución horaria, el carácter del docente y su cercanía o lejanía respecto a la jefatura del liceo.

4. CAPÍTULO QUINTO: INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Discusión de los resultados

Analizada y triangulada la información recogida de las entrevistas aplicadas a los diferentes estamentos del establecimiento “X” de la ciudad de Concepción, llámese docentes directivos y docentes de aula, se puede inferir que de las respuestas generadas por el Estamento del Equipo Directivo y los Docentes de Aula, en relación a los “Criterios y Procedimientos Pedagógicos”, se infiere lo siguiente:

Asignan gran importancia a la especialización del docente para determinar la asignatura, el nivel y curso, especialmente si corresponde rendir pruebas estandarizadas como el SIMCE, así, consideran otros criterios como la experiencia, el uso de metodologías innovadoras y habilidades como el dominio de grupo y la convivencia con los alumnos y apoderados. También evitan la rotación docente en el primer ciclo, por razones de apego.

Difieren los docentes directivos 2 y 3, en cuanto a la distribución de las asignaturas durante la jornada de clases y la ubicación de las asignaturas más lúdicas, como música, tecnología y Educación física, al final de la jornada.

También señala el docente directivo 3 el rol del sostenedor, sobrepasando la autonomía del director en la asignación de docentes por niveles, cursos y asignaturas, es el caso de profesores reemplazantes, como también aquellos que son re-destinados de otros establecimientos, enfatizando además que la carga horaria se confecciona pensando en los intereses de los docentes y no en las necesidades del colegio y los estudiantes y no son confeccionados por todos los integrantes del equipo directivo.

También, docentes directivos y docentes de aula coinciden en señalar que para la asignación de la carga horaria es importante el contrato y la cantidad de horas disponibles según el PADEM aprobado a fines de cada año calendario para el siguiente.

Los docentes de aula también reconocen la especialización y la rendición del SIMCE, como elementos claves en la asignación horaria, así como también los otros criterios, llámese habilidades blandas, el trabajo colaborativo., así como también que los horarios se confeccionan pensando en el bienestar de los docentes.

La asignación de asignaturas según complejidad sufre permanente modificación y readecuación y no siempre las más lúdicas son destinadas al final de la jornada, así como las más complejas al comienzo de la jornada escolar.

Existe consenso entre los docentes que ellos no tienen participación en la elaboración de carga horaria, atribución que recae en el PADEM anual, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del establecimiento educacional, así como también desconocen cuáles son los protocolos para su asignación.

Por último son los profesores generalistas, sin especialidad quienes ejercen las asignaturas del primer ciclo.

De las respuestas generadas por el Estamento del Equipo Directivo y el Estamento de Docentes de Aula, en relación a los “Criterios y Procedimientos Administrativos”, se infiere lo siguiente:

La base de este criterio administrativo es el tipo de contrato del docente y las necesidades del establecimiento y el plan curricular. Se reconoce al sostenedor, según normativa, jugando un rol fundamental para determinar la distribución horaria, pasando la autonomía y las atribuciones del director a un segundo plano, pero en la distribución de cursos y carga horaria no hay un solo punto de vista, ya que la docente directivo 3, vuelve a recalcar que los horarios no se hacen pensando en los niños, sino en los docentes y su bienestar y las asignaturas más complejas no siempre se ubican en los primeros bloques de clases.

Los docentes de aula coinciden en que la carga horaria se distribuye considerando el contrato de trabajo y las horas que posee y adecuadas a las necesidades de los docentes y dejarlos contentos, además reconocen que los criterios y procedimientos son arbitrarios y desconocidos por los docentes, siendo confeccionados por el director y asignados de acuerdo a su mayor o menor cercanía con determinados profesores.

Entre los conflictos que visualizan los docentes respecto al equipo directivo destacan la existencia de compadrazgos y favoritismos para asignar horarios, asignaturas y

niveles, así como también, los profesores generalistas se sienten discriminados respecto a los profesores especialistas, en cuanto a capacitación, perfeccionamiento y flexibilidad horaria.

De las respuestas generadas por el Estamento del Equipo Directivo y el Estamento de Docentes de Aula, en relación a la “Importancia e Impacto Educativo”, se infiere lo siguiente:

Se reconoce por parte del equipo directivo la inexistencia de protocolos claros en la asignación de carga horaria y su distribución entre los docentes, estas se hacen al “ojímetro”, la efectividad se va probando en el camino y su impacto se visualiza al finalizar el año escolar. Así también, que los horarios son asignados pensando en los docentes y no en las necesidades de los alumnos orientado a la mejora de los resultados académicos.

La mejora progresiva de los aprendizajes y los resultados académicos descansa en las pruebas estandarizadas y sus resultados, además de la disminución de los índices de reprobación.

En relación a la importancia e impacto educativo en la asignación horaria por parte de los docentes, señalan que la especialización permite mejorar los resultados de las pruebas SIMCE.

Son relevantes los criterios y procedimientos para mejorar la calidad, potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades, así como aprovechar los recursos humanos y materiales disponibles y con un cuerpo docente comprometido.

Señalan que la distribución horaria debe ser el resultado de la participación de todos, considerando fortalezas, habilidades y debilidades de los docentes, además que permitiría la creación de un ambiente agradable entre todos, repercutiendo en los aprendizajes de los niños.

Se reconoce que los horarios se confeccionan pensando en los intereses de los docentes, cuando debe ser pensado para todos, así como también que los logros de aprendizaje no serán alcanzados si no existe un equipo directivo motivador y gestor de cambios, que busca mecanismos para superar bajos logros académicos, motivación que debe ser extendida a toda la comunidad del establecimiento educativo y teniendo como prioridad las necesidades e intereses de los estudiantes.

5.2 Evidencias que surgen desde la investigación

Se reconoce que los equipos directivos tienen pocas atribuciones para modificar la carga horaria y la malla curricular en los establecimientos municipales, y su autonomía queda en entredicho frente al sostenedor que requiere reubicar constantemente personal docente, pero no es menos cierto que a partir de la Gestión de Recursos Humanos se pueden optimizar los recursos disponibles para el mejoramiento de las capacidades profesionales de los docentes en beneficio de los alumnos y la mejora en la calidad de la educación.

En relación a la pregunta de investigación planteada, relativa a los criterios y procedimientos pedagógicos y administrativos de los equipos directivos, para asignar las asignaturas, cursos y niveles a los docentes y cuál es el impacto desde la percepción de los actores para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes?, es posible señalar:

En primer lugar, se advierte la ausencia de protocolos para designar la carga horaria docente, y si existieran, son desconocidas por los profesores

La asignación de la carga horaria es atribución exclusiva del director, sin participación de los demás integrantes del equipo directivo.

La asignación de la carga horaria está estrechamente vinculada a la rendición de la prueba SIMCE.

Los profesores especialistas son quienes tienen más posibilidades de adecuar su carga horaria, con horarios más flexibles

Se visualiza un conflicto encubierto entre los profesores generalistas que se desempeñan preferentemente en el primer ciclo básico y los profesores especialistas, en donde los primeros se sienten marginados de cursos de capacitación y perfeccionamiento

Si bien es cierto que todos plantean que en la distribución horaria, las asignaturas blandas debieran ser en las tardes y las más complejas y con más horas como Lenguaje, Matemática y Ciencias en los primeros bloques de clases, esto no ocurre, sufriendo permanentes modificaciones.

La carga horaria se confecciona pensando en los docentes y que se sientan satisfechos, y no en las necesidades del colegio y de los alumnos, lo cual se refleja en los resultados académicos y clima de aula.

Los docentes consideran natural que sea el equipo directivo o el director quien asigne la carga horaria.

Y por último, importante en la asignación de carga horaria es el contrato del docente y el número de horas que posee.

5. CAPÍTULO SEXTO: CRITERIOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DIRECTIVA

6.1. Introducción

Si nos remitimos a la ley General de Educación N° 20.370, art. 10 e (LGE, 2009) respecto al liderazgo de los equipos directivos estipula que: “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”

Si bien es cierto que un liderazgo efectivo puede tener un fuerte impacto positivo en los aprendizajes de los niños y jóvenes, este sería indirecto, pues se ejerce especialmente “a través de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo” (Leithwood, 2006; Valenzuela y Horn, 2012).

Para el logro de una educación de calidad, manifestada en escuelas con altos niveles de logro en la evaluación de sus enseñanzas, el estilo de liderazgo del Director o Directora, es fundamental, quien en mayor medida es responsable de un clima laboral adecuado, una cultura de compromiso con el trabajo y del establecimiento de desafíos permanentes que permiten avanzar a una cada vez mayor calidad. Demuestran con su ejemplo: capacidad de trabajo en equipo (de generación de confianza, de aceptación de ideas y de transparencia) y de aceptación de la evaluación y crítica por sus acciones (cuenta pública), nos referimos a un liderazgo Participativo y/o Democrático capaz de convocar al conjunto de su comunidad educativa a la toma de decisiones y construcción del proyecto educativo.

Es así como el comportamiento de una comunidad educativa está determinado en parte por la visión, los valores, los objetivos de los maestros y del equipo directivo, la forma en que trabajan juntos y por el clima en que se desempeñan los alumnos: el ambiente de aprendizaje. Las características particulares que resultan de lo anterior, parecen traducirse en un ambiente ordenado y un medio de trabajo atractivo.

La influencia del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependerán mucho del tipo de liderazgo, si es inclusivo y participativo y las prácticas si son colaborativas. Así, es el equipo directivo quien debe crear los espacios y tiempos para facilitar el proceso de aprendizaje al docente y por ende la mejora en el aula de los estudiantes en un clima y ambiente acogedor.

6.2. Criterios pedagógicos a considerar para optimizar la gestión directiva en la distribución de la carga horaria docente

En el ámbito de la gestión directiva, los equipos directivos deben dirigir su accionar a rediseñar los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela” (Leithwood, 2009).

La evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes confirma que después del trabajo docente en el aula, es el liderazgo quien más contribuye al logro de aprendizajes de calidad en los alumnos, siendo mayor su impacto en escuelas vulnerables (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004)

Es relevante, que las prácticas directivas fomenten el desarrollo de un trabajo colaborativo y una misión compartida entre los integrantes del equipo directivo. Instalando una cultura de mejora de la propia escuela como organización, incluyendo la participación activa en la distribución de la carga horaria del profesorado.

El director del presente, debe proyectar un perfil de cercanía y empatía con su comunidad escolar, por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la escuela, visitas a las aulas y conversaciones con los maestros, no ser de escritorio y papeleo burocrático. Asimismo se requiere evaluar la forma en que funcionan los maestros, describiéndose como uno de los pilares del liderazgo educacional, supervisando y acompañando el proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso de mejora en el aula.

El ambiente de una escuela recibirá gran influencia en la medida que funcione como un todo coherente y la presencia de un conjunto de valores compartidos en la escuela será conducente tanto a un buen estado de ánimo como a una enseñanza efectiva, siendo

importante las habilidades blandas entre los docentes para el trabajo con sus alumnos, apoderados y sus colegas pares así como el trabajo colaborativo que es una piedra angular en una escuela efectiva y en un liderazgo de tipo democrático y participativo.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (ley 20.529), propende en su artículo primero a “asegurar una educación de calidad en sus diversos niveles y la equidad, es decir, que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (SAC, 2011, P1).

Si a lo anterior agregamos la necesidad de especialización docente frente a un mundo en constante cambio y competitivo, en el uso de nuevas tecnologías y metodologías innovadoras que tengan como eje central al aprendizaje y capacidad de responder a requerimiento de pruebas estandarizadas a nivel nacional como el SIMCE y a nivel internacional como la prueba PISA.

No se puede soslayar la importancia de la autonomía de los docentes en el desarrollo de sus actividades de enseñanza aprendizaje, en donde el proceso de retroalimentación sea permanente, incluyendo aquella realizada con sus pares.

Por último en cuanto a la distribución de cursos, asignaturas y horas se debe considerar entre otras variables el apego que debe existir entre los estudiantes y sus maestros, qué asignaturas son más lúdicas y cuáles más complejas e incluso considerar cuáles de ellas tienen el mayor porcentaje de repitencia.

6.3. Criterios administrativos a considerar para optimizar la gestión directiva en la distribución de la carga horaria docente

Existe claridad hoy en día que la gestión no es sólo trabajo burocrático y papeleo por parte de los equipos directivos que consumen parte importante de sus energías, a pesar que un estudio de la Universidad Alberto Hurtado en conjunto con la Universidad de Madrid concluyen que el tiempo que los directores destinan a la labor pedagógica es de un tercio, mientras que el 31 % es destinado a labores administrativas, pero, la gestión de los equipos directivos está relacionada con un conjunto de actividades que se realizan de manera intencionada para lograr un propósito, es decir, a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de sus capacidades profesionales y una diversidad de acciones que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos; es por ello que se reconoce que “los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos”(Talis,2009;Bolívar,2010;Uribe y Celis,2012).

Es así como el Ministerio de Educación ya había homogenizado el quehacer de los equipos directivos al crear el Marco para la Buena Dirección (MBD) en el año 2005, el cual se constituye por cuatro áreas; liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima organizacional y convivencia. Respecto al ámbito del liderazgo, se estipula que “el director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela”. En cuanto a la planificación señala que “el director y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo” (MBD, 2015, p 12).

La Ley General de Educación (LGE), promulgada en el año 2009 y que reemplaza a la otrora Ley Orgánica Constitucional de Educación establece que la educación es un derecho, se decretan deberes del Estado en materia educativa y se instituyen los derechos y deberes de cada estamento de la comunidad escolar. Respecto al liderazgo estipula que: “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” (LGE, 2009).

Avanzando en el proceso de reforma permanente que apunta a la equidad y calidad de la educación y en su intento por evitar el lucro y supervisar el uso de los fondos, nacen dos importantes leyes; la Ley de Calidad y Equidad de la Educación y la Ley de Aseguramiento de la Calidad en el año 2011. Ambas leyes apuntan a transparentar el sistema, con el fin de generar equidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de las niñas y niños del país. Asimismo, buscan mejorar la calidad de los directores de escuela y de los profesores que tienen la responsabilidad de guiar el proceso al interior de los establecimientos, obligando al sostenedor a realizar concursos públicos para la elección de directores, quienes firman un convenio por cinco años y se comprometen a mejorar los resultados de sus establecimientos; teniendo además la facultad de elegir su equipo de trabajo y despedir hasta al 5% de la planta docente que no cumpla eficientemente, al cabo de cada año transcurrido.

Debemos reconocer que hoy más que nunca se requieren liderazgos excepcionales que tiendan a ser dinámicos en lo administrativo. Por ejemplo, la efectividad se intensifica por “un estilo enérgico de selección y reemplazo de maestros”, esto sucede principalmente en los primeros años del periodo de un director o directora durante una campaña de mejoramiento. Una vez que se constituye un equipo de maestros capaz de trabajar hacia la efectividad, la estabilidad tiende a recuperarse en las escuelas secundarias efectivas, reportándose resultados internos donde sugieren que “en las escuelas efectivas los jefes consideran prioritario el reclutamiento y también señalan la importancia del consenso y la unidad de propósitos entre el equipo de funcionarios de mayor rango y antigüedad dentro de la escuela” (Sammons *et al*, 1994).

Pero, los liderazgos en el ámbito administrativo, del equipo directivo se ven enfrentados a la exigencia de cumplimiento de ciertos resultados por parte de los sostenedores de los cuales los dos más relevantes parecen ser la mantención o aumento de la matrícula existente en el establecimiento y el logro de determinado puntaje en las pruebas estandarizadas de medición de los aprendizajes de los alumnos. Existen distintas estrategias que los directores de escuelas urbanas ponen en marcha para intentar alcanzar los dos resultados comprometidos. Estas estrategias exigen un rol orquestador de parte del director, quien debe articular el conjunto de procesos y actores internos y

externos que participan en la gestión de la escuela, lo que –de paso– hace inviable el visualizar al director con su atención enfocada exclusivamente en el aula y el apoyo técnico a los docentes.

A pesar de lo anterior, otro aspecto a considerar del liderazgo es la intercesión, la habilidad de mediar o amortiguar los agentes de cambio negativos, de desafiar y hasta violar lineamientos externos. La autonomía creciente de las escuelas en años recientes ha reducido la necesidad de este tipo de actividad, pero ha incrementado el margen para otro factor del liderazgo efectivo cuya importancia se ha demostrado en algunos estudios, como es el éxito para obtener recursos adicionales. Esto puede lograrse mediante donativos o contribuciones de empresas o de la comunidad local.

El impacto de los directores en el plano administrativo sobre la labor docente se produce por “su incidencia en la motivación de los profesores, por el cambio de sus condiciones de trabajo y por su acción sobre las habilidades y competencias docentes, siendo esta última dimensión la que menos logran “movilizar” los directores de escuelas básicas”. (Weinstein y Muñoz, 2012).

La experiencia indica que el director y su equipo directivo deben intentar evitar al máximo la rotación docente y la imposición de reemplazos de parte del sostenedor municipal, ejerciendo al máximo su autonomía y liderazgo en la gestión, así como también reducir sus prerrogativas a la consideración de contratos y cantidad de horas disponibles, según contrato, siendo un verdadero protagonista en la elaboración y revisión del PADEM comunal, defendiendo los intereses, necesidades y proyectos de su comunidad educativa y sus diversos estamentos.

Importante es tomar en cuenta criterios para asignar la carga horaria docente y optimizar la gestión administrativa, siendo necesario considerar:

Las necesidades del colegio en primer lugar, al igual que de los alumnos y no de las necesidades de los docentes, además, deben participar en su elaboración todos los estamentos de la comunidad educativa, no excluyendo a nadie.

Considerar también las habilidades blandas de los docentes y el trabajo colaborativo, así como también ejercer un liderazgo en el ámbito administrativo de carácter inclusivo y participativo que apunte a la mejora de los aprendizajes y calidad de la educación.

También, desarrollar la capacidad del equipo de gestión y directivo para implementar protocolos para asignar carga horaria con amplia participación en su elaboración y siendo monitoreado y evaluado de manera permanente.

6.4. Acciones recomendadas para iniciar una gestión optimizadora de la distribución de carga horaria docente en el contexto de un estudio de caso

Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad en dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados....” (MBD, 2015).

Entre las áreas del modelo de gestión de calidad de la Fundación Chile (2002) se detalla que son importantes en los procesos educativos el liderazgo directivo, la gestión de las competencias profesionales docentes, la planificación institucional y la gestión de procesos.

La Reforma Educacional chilena pretende mejorar la calidad de la enseñanza, para lo cual requiere de líderes pedagógicos en los establecimientos para que puedan encaminar a los estudiantes y docentes a conseguir estos objetivos por medio de técnicas y herramientas que puedan aplicarse en la práctica para optimizar la gestión.

“El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que “el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum”. (Mineduc. 2005). En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.

Parecería ser que los diferentes estilos de liderazgo pueden asociarse a las escuelas efectivas y se ha resaltado una amplia gama de los aspectos del papel de los líderes en las escuelas. “Ningún estilo simple de dirección parece ser apropiado para todas las escuelas... los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuados a su propia situación local” (Bossert *et al* 1982).encontrándose con frecuencia tres características asociadas con el liderazgo exitoso: fuerza en los propósitos; involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones; y, autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Además, los directores efectivos comparten la responsabilidad de liderazgo con otros miembros del equipo e involucran de manera más general a los maestros en la toma de decisiones. (Moritmore *et al.* (1988), en su estudio sobre escuelas primarias, mencionaron la participación del subdirector en decisiones sobre políticas, la de los maestros en la dirección y planeación del currículo, la consulta con los maestros sobre los gastos y otras decisiones de políticas, todos como correlativos de efectividad escolar. Esto va unido a otra característica importante de una escuela: el grado en el cual su cultura es colaborativa.

El liderazgo efectivo requiere claridad, evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, juzgar cuidadosamente cuándo tomar una decisión autónoma y cuándo involucrar a otros, y reconocer la eficacia del papel del liderazgo en diferentes niveles de la escuela. Dicho liderazgo también es importante para el desarrollo y mantenimiento de un propósito escolar común y un clima de objetivos compartidos

De ahí, la importancia de los claustros al interior de las comunidades educativas, en donde colectivamente se discutan la distribución de la carga horaria y la asignación de cursos y niveles, previa evaluación y reflexión de los antecedentes de que se disponen y pensando siempre en el bien de los estudiantes y sus aprendizajes plenos.

Si bien es cierto, la importancia que tiene la gestión pedagógica, es claro también que se requiere mejoras sustantivas en el ámbito administrativo, a través de mecanismos de participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, su involucramiento en las decisiones colectivas y transparencia en el quehacer interno de la comunidad y no solamente formal.

6. CONCLUSIONES GENERALES

7.1. Conclusiones en cuanto a los aportes esperables de la propuesta al Establecimiento Educacional

El principal desafío que surge desde la investigación realizada tiene relación con la necesidad de contribuir a la gestión directiva por medio de una propuesta metodológica destinada a optimizar los procesos de destinación docente por parte del director y equipo directivo en lo referente a asignaturas, niveles y cursos, con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de todos/as los estudiantes.

Entendiendo que el mejoramiento de los establecimientos educacionales es gradual y sostenido en el tiempo, tanto de procesos como de resultados, esto se logra a partir de la reflexión colectiva permanente al interior de las comunidades educativas y el desarrollo de una cultura colaborativa entre los distintos estamentos de estas comunidades.

El liderazgo del equipo directivo debe estar validado y legitimado por los diversos actores escolares, desde el punto de vista de la conducción institucional, como en el plano técnico pedagógico. Directivos capaces de transmitir a la comunidad propósitos y visiones hacia dónde va la escuela, con el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Además, desarrollar habilidades de selección y asignación de los docentes a cada curso y subsector y coordinar los diversos ámbitos y requerimientos de la escuela y las múltiples demandas internas y externas, con un trabajo innovador y colectivo.

Es necesario que el liderazgo sea ejercido en forma democrática, con mayor participación docente, “en donde las estructuras escolares jerárquicas sean reemplazadas o suplementadas con estructuras más planas, como son los equipos” (Leithwood et al), con responsabilidades significativas en la toma de decisiones y oportunidades para que los profesores puedan desarrollar las destrezas necesarias para ejercer un liderazgo efectivo.

Es imprescindible la implementación de un protocolo que permita asignar horarios, niveles y asignaturas de manera transparente y que tenga como beneficiario principal el rendimiento de nuestros alumnos.

El protocolo de considerar una serie de criterios pedagógicos, como por ejemplo:

a.- Debe ser confeccionado de manera democrática y participativa, legitimando su implementación frente a todos los actores de la comunidad.

b.- El trabajo debe realizarse en equipo, primando el compañerismo entre ellos y la solidaridad y empatía en la distribución de la carga horaria, los niveles y cursos.

c.- Procurar el seguimiento de los alumnos a través de su vida escolar y los diferentes niveles.

d.- La distribución del horario y de las asignaturas debe ser equitativo a lo largo de la semana.

e.- La gradación de los contenidos, siendo las asignaturas con contenidos más teóricos al comenzar la mañana (matemática, ciencias y lenguaje) y las de contenido más práctico (educación física, tecnología y educación musical) al final de la jornada.

f.- Evitar que la misma asignatura sea impartida al finalizar la jornada escolar.

g.- Alternar a lo largo de una misma jornada escolar las materias de un mismo curso, consideradas de mayor dificultad para los alumnos.

h.- Asimismo se intentará que la distribución diaria de materias teóricas, sean lo más equitativas a lo largo de la semana.

i.- Un educador como tutor, con experiencia, conocedor del alumnado y sus actitudes para trabajar con grupos problemas y en la resolución pacífica de conflictos, así como también.

j.- Intentar tratar por igual, sin favoritismos a todos los profesores y profesoras, con capacitación permanente y no aumentando horas lectivas en una misma jornada.

7.2. Conclusiones en cuanto a los aportes al campo de la gestión y el liderazgo educacional

Las investigaciones y evidencias desde la academia arrojan que el liderazgo pedagógico y administrativo que debiesen asumir los responsables de las comunidades educativas, en cuanto a mejora de los procesos de enseñanza –aprendizaje requiere de la tenencia de competencias de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora”(Coronel, Moreno y Padilla,2002; Muñoz y Farfán,2011).

Es así como el conjunto de acciones implementadas permite desarrollar un ambiente de trabajo “productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional” (Greenfield, 1987).

Son tiempos de profundas transformaciones y cambios que exige la actualización de las instituciones mediante un ejercicio de liderazgo con un estilo colectivo, participativo adaptativo y transparente que transforme los procesos y las prácticas de la gestión al interior de las comunidades educativas, potenciando la identidad y pertenencia de todos los actores involucrados.

La gestión y el liderazgo educacional, permite caracterizar la cultura organizacional del establecimiento, considerando la presencia de confianza entre todos los actores de la comunidad educativa, un ambiente de estudio y reflexión permanente sobre el quehacer educativo y sus objetivos de mejora, con altos estándares de calidad, y un ambiente de trabajo positivo e inspirador comprometidos con el Proyecto Educativo Institucional.

Existe conciencia que el liderazgo de los equipos directivos debe ser activo, inspirador, transformador e impugnador, marcado por las condiciones y exigencias de la contingencia histórica, liderazgo capaz de innovar y transformar la realidad de su propio entorno, desarrollando y potenciando una multiplicidad de virtudes, como ser: oportuno, visionario, emprendedor, colaborador, orientador y coherente.

El impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, delegando funciones y propiciando la accesibilidad de todas las personas hacia quien ejerce el liderazgo institucional es un requisito imprescindible en una gestión inclusiva, participativa y democrática.

Los directores deben demostrar disposición a compartir liderazgo con los profesores, motivando a estos a asumir múltiples funciones, proporcionando recursos e incentivos dentro de la escuela para que lo ejerzan, el cual puede extenderse a otros actores de la comunidad educativa.

La comunidad educativa no puede naturalizar que las tareas y funciones administrativas y pedagógicas, sean de exclusiva responsabilidad del director y del equipo directivo, si bien es cierto, que esta es la práctica cotidiana, se requieren profundos cambios y eso parte por asumir protagonismo y debatir al interior de las escuelas y liceos en torno a la participación y creación de políticas orientadas a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje y de la calidad en toda su expresión.

El liderazgo burocrático, vertical y excluyente tiene que ser superado por uno de carácter democrático, inclusivo y colaborativo, en dónde el consejo de profesores y los distintos estamentos de la comunidad educativa cumplan un rol protagónico en la elaboración de las políticas de mejora, teniendo por objetivo y centro de su quehacer el aprendizaje de los niños y jóvenes.

7.3. Conclusiones generales de la tesis

El trabajo de tesis se inicia con una investigación diagnóstica en un liceo municipal de la comuna de Concepción, con jornada escolar completa y una matrícula aproximada de 450 estudiantes, conformada por cursos desde pre-kinder hasta cuarto medio.

La investigación fue de corte cualitativo y consideró entrevistas semi-estructuradas como estrategia para reunir información, tratando de entender el contexto de los involucrados y considerando la pertinencia con el objeto de estudio.

Los estamentos entrevistados fueron: El equipo docente directivo y docentes del primer y segundo nivel básico.

Las preguntas iban enfocadas en aspectos de criterios y procedimientos pedagógicos y administrativos para la destinación de asignaturas, niveles y cursos al equipo docente, por parte del equipo directivo y su impacto en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes.

Una vez analizada y triangulada la información recogida de las entrevistas aplicadas a los diferentes estamentos del liceo, llámese docentes directivos y docentes de aula, se puede inferir: No existe claridad y centralidad en el equipo directivo en cuanto a criterios y procedimientos administrativos y pedagógicos en la asignación de carga horaria.

Los equipos directivos no realizan procesos de monitoreo de la planificación y organización de la carga horaria, la asignación de cursos y niveles de forma permanente y sistemática a través del tiempo.

En tercer lugar priman criterios más administrativos que pedagógicos en la asignación de la carga horaria, acrecentado lo anterior por el rol determinante del sostenedor del sistema municipal por sobre la autonomía del director, especialmente en caso de reemplazos.

En la distribución de la carga horaria priman los intereses de determinados docentes, con especialidad sobre otros docentes y no considerando en absoluto las necesidades de los alumnos.

No existe claridad en la distribución de la carga horaria y las asignaturas en cuanto a considerar cuáles son más complejas y cuáles menos y cómo debiesen ser distribuidas en la semana y en los bloques diarios

Se considera válido y natural que la confección de horarios y la designación de cursos y niveles por parte de los docentes, es de exclusiva responsabilidad del director y/o inspector general del colegio.

No existen protocolos y menos conocimiento de él, si existiesen, por parte de la comunidad educativa, en la elaboración de carga horaria.

En la asignación de carga horaria de docentes priman criterios y procedimientos como cercanía con la dirección, resultados en pruebas estandarizadas, si tienen o no especialidad los docentes y el tipo de habilidades para interactuar con apoderados y alumnos, además de su experiencia.

Si agregamos a lo anterior la casi nula participación de los docentes, y alumnos en la distribución de las asignaturas, y en donde la participación de los apoderados en la evaluación de la jornada escolar completa es de tipo formal, estamos en presencia de un liderazgo vertical y excluyente que repercute en la creación de un ambiente acogedor por parte de docentes y alumnos, impactando a la larga en la calidad de los aprendizajes.

Por último, si bien es cierto en docentes directivos y docentes de aula se visualizan los problemas y falencias señaladas precedentemente, estos no son asumidas de manera sistemática, participativa y colaborativa, reconociéndose que los equipos directivos tienen pocas atribuciones para modificar la carga horaria y la malla curricular en los establecimientos municipales y su autonomía para ejercer un liderazgo efectivo queda en entredicho frente al sostenedor que requiere reubicar constantemente personal docente.

7. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Bibliografía de la investigación diagnóstica

- Abrajan, M. otros: "Grados de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una explicación cualitativa", 2009.
- Boja, J. "La ciudad como pedagogía", 1999.
- Braslavsky, C (2006) "Diez factores para una Educación de calidad para todos en el siglo XXI.
- Castells, M. "La era de la información, Economía, sociedad y cultura". Vol.III, 1998
- Cisterna, F. (2010). Manual de Metodología de la Investigación Cualitativa para Educación y Ciencias Sociales. Chile: Universidad del Bío- Bío
- CLAPES-UC: Williamson, Kutscher y Errázuriz, 2017: "Los efectos de la selección de directores en colegios municipales , por ADP"
- Coronel, Moreno y Padilla. "Liderazgo de los directores y calidad de la educación", 2002.
- Deal y Peterson (1990). "Liderazgo para la cultura escolar"
- Delors, J." La educación encierra un tesoro". UNESCO, 1974.
- Educación 2020:" Directores de excelencia").
- Freire, P." Educación y participación comunitaria", 1993.
- Freire,P." Pedagogía de la autonomía", 2004.
- Facultad de Ciencias Sociales U.C. " Criterios y normas de carga académica"
- Greenfield,W. " Distribuir el liderazgo instruccional", 1987.
- Habermas, J." Teoría de la acción comunitaria",1982
- Leithwood, Kenneth "Influencia del Liderazgo Directivo en los aprendizajes de los niños" (2004), Educar Chile.
- Leithwood, 2006; Valenzuela y Horm, 2012. " Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo"
- Ley General de Educación (Nº 20.370. 2009).
- Ley sobre Calidad y Equidad de la Educación, Nº 20.501 de 2011.
- "Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar", documento Mineduc,2015
- Martinic, M. "Variables asociadas a la gestión escolar", 2002.
- Moritmore et al." Características clave de las escuelas efectivas". Educar Chile, 1988.
- Plan Maestro: 10 medidas para mejorar la selección y formación de docentes,2014

- Raposo, A. "Discursos de la racionalidad alternativa",1997. Plan Maestro: 10 medidas para mejorar la selección y formación de docentes
- Sanabria,J." Constructivismo", 1997.
- Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (ley 20.529), 2011.

- Soto,V. " Revista de estudios y experiencias en educación",2002,vol. 1.

- Talis: "Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje", informe OCDE, 2013.
- Weinstein y Muñoz. ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? ,Fundación Chile-CEPPE.2012
- Yarce, J."Qué es el liderazgo"; Instituto Latinoamericano de Desarrollo Humano y Organizacional, 2001.

8.2. Bibliografía de la propuesta de optimización en la gestión directiva

- Braslavsky, C (2006) "Diez factores para una Educación de calidad para todos en el siglo XXI.

- Coronel, Moreno y Padilla. "Liderazgo de los directores y calidad de la educación).

- Leithwood, K. "Influencia del Liderazgo Directivo en los aprendizajes de los niños"

- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

- "Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar", documento Mineduc, (2015)

DOCUMENTOS ANEXOS

ANEXO I: Instrumentos utilizados para recopilar la información

3.5.1 Construcción y validación de instrumentos

Pauta de Entrevista

Datos de la entrevista:		
Investigador: Eduardo Vidal Maldonado		
Entrevistado: 1(docentes directivos: Director, Inspector General y Jefe UTP)		
Establecimiento Educacional: Liceo Municipal de la comuna de Concepción		
Fecha y Hora:		
Otros:		
Sub categorías	Preguntas	Respuestas
A.1 Criterios pedagógicos: Principios y competencias que deben reunir los docentes para desempeñarse en determinados niveles y asignaturas, según los equipos directivos	1.-Cuáles son los principios pedagógicos que el equipo directivo tiene en consideración para la asignación de cursos, asignaturas y niveles de los docentes	
	2. Cuáles son las competencias y habilidades básicas consideradas por el	

	<p>equipo directivo para la asignación de horarios de los docentes ?</p> <p>3. ¿En su opinión...la forma en que se asigna la carga horaria, se relaciona de alguna manera con los resultados de aprendizaje de los estudiantes?</p>	
<p>A.2. Procedimientos Pedagógicos: Técnicas empleadas por los equipos directivos para la distribución horaria, optimizando la gestión de la comunidad educativa de acuerdo a la eficacia y la eficiencia.</p>	<p>4.- ¿Cuáles son las técnicas empleadas por el equipo directivo para la distribución horaria de los docentes?</p>	
	<p>5.- ¿Cuáles la vinculación que establece el equipo directivo para la asignación de horarios, cursos y niveles, a partir de los resultados académicos y las pruebas estandarizadas?</p>	
<p>B.1 Criterios Administrativos: Capacidad de los equipos directivos para articular el funcionamiento de los niveles y asignaturas que maximicen</p>	<p>6.- ¿Cuáles son los criterios administrativos usados por los docentes directivos que permiten maximizar las capacidades de los docentes orientados a mejorar la calidad</p>	

<p>las capacidades y competencias de los docentes en función de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>del proceso enseñanza aprendizaje y cómo ello se relaciona con la asignación de carga horaria?</p>	
<p>B.2 Procedimientos Administrativos: Articulación por parte del equipo directivo de la disponibilidad horaria de los docentes</p>	<p>7. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos usados por los docentes directivos para asignar la carga horaria?</p>	
	<p>.-8¿Cuál es la impresión que usted tiene acerca de la opinión de los profesores, sobre cómo se realiza la asignación de carga horaria en este establecimiento educacional?</p> <p>9. ¿Cuáles son las condiciones que debieran cumplirse para optimizar la asignación de la carga horaria?</p>	
<p>C.1 Importancia Educacional: Importancia que los actores involucrados en el proceso de mejora asignan a los criterios utilizados por el equipo directivo en la designación de</p>	<p>10. En su rol como directivo, ¿Qué importancia le confiere educacionalmente, en términos de la calidad de los procesos de E A, los criterios y procedimientos utilizados por usted y equipo directivo para</p>	

<p>horarios</p>	<p>asignar la carga horaria?</p>	
	<p>11. Considera usted que al modificarse estos criterios y procedimientos, se modificaría en algo el servicio educativo entregado por el establecimiento educacional?</p>	
<p>C.2 Impacto Educativo: La designación de horarios de acuerdo a los criterios administrativos y pedagógicos impacta en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes.</p>	<p>12. En su opinión, ¿Qué impacto tiene, en términos operacionales, los criterios y procedimientos utilizados por el director y equipo directivo para asignar la carga horaria?</p>	
	<p>13. ¿Considera usted que la asignación de la carga horaria es un tema de importancia en la gestión y liderazgo educativo?</p>	

<p>Datos de la entrevista:</p>		
<p>Investigador: Eduardo Vidal Maldonado</p> <p>Entrevistado: Docente de aula 1</p> <p>Establecimiento Educacional: Liceo Municipal de la comuna de Concepción</p> <p>Fecha y Hora: 26 de octubre/16 horas 40 minutos</p> <p>Otros: segundo nivel básico</p>		
Sub categorías	Preguntas	Respuestas
<p>A.1 Criterios pedagógicos: Principios y competencias que deben reunir los docentes para desempeñarse en determinados niveles y asignaturas, según los equipos directivos.</p>	<p>1. A su juicio, ¿Cuáles son los principios pedagógicos que el equipo directivo tiene en consideración para la asignación de cursos, asignaturas y niveles de los docentes</p>	
	<p>2. Cuáles son las competencias y habilidades básicas consideradas por el equipo directivo para la asignación de horarios de los docentes?</p>	
	<p>3.- ¿En su opinión...la forma</p>	

	<p>en que se asigna la carga horaria, se relaciona de alguna manera con los resultados de aprendizaje de los estudiantes?</p>	
<p>A.2. Procedimientos Pedagógicos: Técnicas empleadas por los equipos directivos para la distribución horaria, optimizando la gestión de la comunidad educativa de acuerdo a la eficacia y la eficiencia.</p>	<p>4.-En su opinión, ¿Cuáles son las técnicas empleadas por el equipo directivo para la distribución horaria de los docentes?</p>	
	<p>5.-De acuerdo con los antecedentes que usted tiene, ¿Cuáles la vinculación que establece el equipo directivo para la asignación de horarios, cursos y niveles, a partir de los resultados académicos y las pruebas estandarizadas?</p>	
<p>B.1 Criterios Administrativos: Capacidad de los equipos directivos para articular el funcionamiento de los niveles y asignaturas que maximicen las capacidades y competencias de los docentes en función de la calidad del</p>	<p>6.-A su juicio, ¿Cuáles son los criterios administrativos usados por los docentes directivos que permiten maximizar las capacidades de los docentes orientados a mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y cómo ello se relaciona con la</p>	

<p>proceso de enseñanza aprendizaje</p>	<p>asignación de carga horaria?</p>	
<p>B.2 Procedimientos Administrativos: Articulación por parte del equipo directivo de la disponibilidad horaria de los docentes</p>	<p>7. Según usted, ¿Cuáles son los procedimientos administrativos usados por los docentes directivos para asignar la carga horaria?</p>	
	<p>.-8 ¿Cuál es la impresión que usted tiene acerca de la opinión de sus colegas, sobre cómo se realiza la asignación de carga horaria en este establecimiento educacional?</p> <p>9. Según su opinión ¿Cuáles son las condiciones que debieran cumplirse para optimizar la asignación de la carga horaria?</p>	
<p>C.1 Importancia Educacional: Importancia que los actores involucrados en el proceso de</p>	<p>10. En su opinión, ¿Qué importancia tendrían educacionalmente, en términos de la calidad de los</p>	

<p>mejora asignan a los criterios utilizados por el equipo directivo en la designación de horarios</p>	<p>procesos de E A, los criterios y procedimientos utilizados por el director y equipo directivo para asignar la carga horaria?</p>	
	<p>11. Considera usted que al modificarse estos criterios y procedimientos, se modificaría en algo el servicio educativo entregado por el establecimiento educacional?</p>	
<p>C.2 Impacto Educativo: La designación de horarios de acuerdo a los criterios administrativos y pedagógicos impacta en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes.</p>	<p>12. En su opinión, ¿Qué impacto tiene, en términos operacionales, los criterios y procedimientos utilizados por el director y equipo directivo para asignar la carga horaria?</p>	
	<p>13. ¿Considera usted que la asignación de la carga horaria es un tema de importancia en la gestión y liderazgo</p>	

	educativo?	
--	------------	--

Anexo 2: Respuestas de los entrevistados del estamento docente

TABLA1: Respuesta de cada entrevistado a cada pregunta

Respu esta Sujeto DD 1	1	2	3	4	5	6
DD1	<i>Ser especialista en la materia, el primer ciclo tenga algún curso Aprendizaje o en lecto - escritura, en metodologías para</i>	<i>Dominio de grupos, buena aprobación, y los logros obtenidos,, se da la asignación de horas y cursos de acuerdo a la experiencia</i>	<i>Por supuesto, tiene que relacionarse, a partir de los resultados y evaluaciones anuales</i>	<i>Cumplir con el plan curricular y cantidad de horas asignadas de acuerdo a la planta docente, y segundo por resultados del profesor y el curso...en estos momentos no existe un</i>	<i>Resultado de evaluaciones las evaluaciones en SIMCE, PSU. La vinculación pedagógica es más que nada una vinculación contractual,</i>	<i>Está dado por el contrato del docente con el sistema...si tiene propiedad de su cargo es poco o nada lo que se puede hacer, restarle o darle más horas, la planta docente está de acuerdo a las necesidades reales del establecimiento, a</i>

	trabajar con alumnos pequeños, prima en su currículum ,			instrumento que permita asignar la cantidad de horas que va a tener cada profesor, que debiera ser, se trabaja en base a la experiencia		no ser si hay un aumento o disminución de cursos, ahí el director puede asignar o restar horas a un profesional pero no se puede cambiar, la cantidad de horas al profesor aquellos que trabajan más
Respuesta Sujeto DD1	7	8	9	10	11	12
DD1	Todo viene dado por el sistema de educación municipal, todo de acuerdo al plan curricular y la cantidad de horas que se necesitan.. ...no hay	No he recibido muchas quejas en el sentido de la asignación de horarios , todos tienen espacio y tiempo, en razón que se trabaja mañana y tarde, hay posibilidades	Primero que se cumpla con la carga curricular y ojalá maximizar el trabajo del profesor en las áreas que son más complicadas horarios y asignaturas más densas , nunca en las	. La máxima importancia, pero, es al ojímetro y en forma cualitativa , no hay instrumentos para medir la efectividad del profesor en los diferentes niveles, por lo tanto, cuando se asigna la	.Por supuesto, potenciarlo, hubiese mayor cobertura para poder disponer y dar la asignación horaria q corresponde y para que el profesor tenga la flexibilidad y tiempo para perfeccionar lo de su clase	Hoy en día muy poco, nos tiene atado las manos, está muy acotado con la carga horaria , por lo tanto no puede hacer mucho, pero se debe buscar el mal menor, el director no tiene mucha capacidad de innovar

	<p>espacios para el director asignar horarios, ahora de la cantidad de horas que se manejan , el criterio es el cumplimiento, ...el director no tiene injerencia en ello.</p>	<p>que queden con un día o varias jornadas, mañana o tarde libre , para poder llegar bien y tratar de repartir y que el profesor se sienta bien, para que le quede tiempo y espacio para sus tareas personales; algunos se quejan por la asignación de asignaturas ...las 30 horas hay que repartirlas... los currículum dicen poco y nada respecto a las</p>	<p>tardes, cuando los niños están cansados, pero del profesor uno tiene que cumplir con su horario mañana y tarde y el tiempo que tiene que estar en el establecimiento y no más que eso</p>	<p>carga horaria se dice ...este profesor no le ha ido tan bien en este nivel básico y se cambia de curso se va probando, no hay un principio rector que indique que este va a hacer muy eficiente en la asignación de su carga horaria, ...tener la posibilidad de tener mayor holgura de horas para preparar material, hacer pruebas.....usted maneje administre, en lo posible</p>		
--	---	---	--	---	--	--

		<p><i>especialidad es, pero sí en los cursos de perfeccionamiento que han hecho.</i></p>				
<p>Respu esta Sujeto DD1</p>	<p>13</p>					
	<p><i>Sí, , es asignar a las personas, que puedan dar lo mejor de sí en los niveles que se le asignan, y con la especialidad que tengan, hay más profesores en primero y segundo</i></p>					

	básico,				
--	---------	--	--	--	--

Tabla N°1: Respuestas de cada entrevistado a cada pregunta.

Respuesta Sujeto DD 2	1	2	3	4	5	6
	<i>Experiencia, competencia y habilidades, cursos de perfeccionamiento, convivencia con los cursos, disponibilidad horaria del profesor...en ese orden</i>	<i>Experiencia, continuidad del curso, evitar la rotación en lo posible de los profesores, con el curso; empatía y convivencia</i>	<i>Sí, porque se trata de que las asignaturas blandas estén al final.</i>	<i>Considera dejar las asignaturas blandas al final, las asignaturas más complejas estén en lo posible en las mañanas, evitar separar las asignaturas más importantes, mantenerla</i>	<i>Sí, sobre todo en los cursos que dan SIMCE, colocar profesores especialistas, más perfeccionamiento y experticia</i>	<i>De acuerdo a la planta disponible, darle tiempo para poder planificar el trabajo en el aula e intercambiar con otros profesores, con el fin de no estar tan recargados</i>

				s en bloque		
Respuesta Sujeto DD2	7	8	9	10	11	12
	<i>Profesor titular o de planta, luego competencias pedagógicas y sociales</i>	<i>De acuerdo a competencias , a la continuidad del profesor en el curso</i>	<i>En lo posible hacer los horarios con las asignaturas que tienen más horas en el plan de estudios, en la mañana y que el profesor jefe esté más tiempo con su curso</i>	<i>El equipo directivo analiza las competencias pedagógicas y sociales de los docentes, articulados con los resultados académicos obtenidos durante el año , en determinados cursos y asignaturas</i>	<i>Si hay criterios claros, escritos, se podrían adecuar a las necesidades y realidad de los estudiantes del establecimiento</i>	<i>Mejorar rendimiento académico y los resultados de pruebas estandarizadas, también ,disminuir los porcentajes de reprobación</i>
Respuesta Sujeto	13					

DD2					
DD2	<p><i>Siempre ha sido importante, una carga bien elaborada y consensuada de todo el equipo directivo, debiera permitir buenos resultados en términos académicos, situación que se analiza al término de cada proceso académico.</i></p>				

Respu sta Sujeto DD 3	1	2	3	4	5	6
DD3DDdd	<p><i>Es revisión de currículum, su área, la especialización,</i></p>	<p><i>Tiene que ver con la especialización,</i></p>	<p><i>Sí se relaciona, considerando la</i></p>	<p><i>Generalment e los horarios lo hacen el director con</i></p>	<p><i>Si, se establece vínculo. Tener una</i></p>	<p><i>Va uno relacionado directamente con el</i></p>

	<p>n, los años de experiencia en la asignatura y sus buenos resultados, se separan por áreas y niveles, en el caso del primero básico la profesora hace las asignaturas, excepto educación física...motivo : el apego, segundo básico igual; docentes especializados para tomar determinados cursos, también tiene que ver con el sostenedor, porque envía docentes,</p>	<p>capacitación, manejo de grupo, con su relación con apoderados y niños</p>	<p>especialización para asumir determinada asignatura, hay profesores especialistas en música, educación física, matemática , lenguaje, ciencias, exceptuando primero y segundo, pero que también tienen música, educación física...computación y geometría, con especialistas</p>	<p>el inspector general y han tratado de favorecer a los docentes, que tengan un horario adecuado, de acuerdo a sus necesidades, no necesariamente pedagógicas del colegio; después de almuerzo lenguaje, los niños están cansados, debieran ir los ramos técnicos, música, arte, más, que lenguaje, matemática o ciencias.</p>	<p>profesora que ha rendido muy bien en ciencias naturales, con especialidad y se le favorece a ella con la asignatura, también en lenguaje y este año con especialista en matemática ...se ven capacidades y competencias de los profesores y en base al rendimiento que tienen en el año se revisan las situaciones.</p>	<p>contrato horario de cada docente y en base a ello su currículum y las asignaturas a tomar Hay un problema, profesores que no vienen todos los días, vienen un día en el caso de la enseñanza media o que trabajan en otro establecimiento por razones de sobrevivencia</p>
--	--	--	--	---	--	---

Respuesta Sujeto DD 3	7	8	9	10	11	12
DD3	<p>Tiene que ver con el contrato, cuantos días trabaja en el colegio, si tiene otro trabajo y adecuar el horario para la permanencia del docente, más que para la organización curricular del proceso enseñanza aprendizaje, algunos profesores vienen uno o dos días a la semana, y sus horas de química por ejemplo son a última hora y no se ven los resultados de</p>	<p>Como en todos lados, personas contentas y otras no, algunos sienten que se les carga mucho y otros no, unos se sienten favorecidos y otros no, pero en general hay un buen ambiente entre los profesores. Se hizo la carga horaria para que todos quedaran contentos y se mejorara la convivencia entre pares...fue uno de los objetivos que</p>	<p>Optimizar no de acuerdo al profesor, sino a los alumnos, su nivel de concentración...por eso debieran estar las asignaturas más fuertes en los primeros bloques; lenguaje, matemática, ciencias, historia...y las otras asignaturas dejarla para las últimas horas, en donde la concentración de los niños es menor</p>	<p>Sugerir profesores por su área y especialización; pero la carga horaria hay que reformularla, en base a las necesidades de los estudiantes</p>	<p>Mejoraría la concentración y atención de los niños, mejores procesos de aprendizaje y resultados educativos, no es lo mismo hacer lenguaje a las 8:30 que hacerlo a las 15:30 horas, al igual que Historia, a pesar que Ciencias Naturales no influye tanto ya que la profesora es muy práctica, es</p>	<p>El impacto se verá a final de año con los resultados, pero aquí hay muy buenos profesores, especializados y dan su mejor esfuerzo, actitud positiva, son innovadores, siempre abierto a la crítica y autocrítica, el impacto se ve al visitar la sala de clases, y observar como los niños aprenden, cuando se logran los objetivos de la clase, los</p>

	<i>los niños...las últimas horas debieran ser de relajación, música, tecnología, arte...</i>	<i>tuvo y se ha logrado</i>			<i>muy lúdica los chicos están siempre motivados</i>	<i>niños entienden, ocupan lenguaje técnico.</i>
Respuesta Sujeto DD 3	13					
	<i>Tiene que ver las capacidades de los profesores, sus capacitaciones, perfeccionamiento, para tomar de mejor manera una asignatura y ser el líder positivo que proyecta valores y facilita el aprendizaje</i>					

	<i>en la sala</i>				
--	-------------------	--	--	--	--

Respuesta Sujeto D Aula 1	1	2	3	4	5	6
DOCENTE 1	“ yo creo, que va por edad, por experiencia, ser profesora más nueva, tener buen desempeño , tener especialidad, en Lenguaje y en Historia, se asignan cursos de niños pequeños,	Según título que se tenga, y el manejo con los niños, además si se tiene o no la especialidad, si no se asignan cursos pequeños; también el dominio y manejo de grupo, la experiencia	Creo que sí....al final de año cuando se ve contenido profundizado ,cobertura, se asigna carga de acuerdo a resultados de aprendizaje	Llamar a cada docente, dialogar y plantear qué horario acomoda más, especialmente a aquellos que trabajan en colegios, privilegia el director un día con o	Sí hay relación, ejemplo curso a ser evaluado en el SIMCE, comienza a trabajar desde comienzo de año.....con un profesor especialista en el curso, buscan buenos resultados y	Establece la carga horaria mayor o menor considerando talleres de reforzamiento, extra programáticas, después del horario, para reforzar lo que ella trabaja en clases...trabajo con aquellos alumnos que

	la edad , la paciencia, los cursos más adecuados según las características del profesor	en el aula...es una habilidad que se adquiere con los años.		sin carga horaria, eso se nota...cada uno tiene su día libre, de descanso, relación del equipo directivo, empatía y cercanía con cada profesor ...hay diálogo e impacta en los profes y en los aprendizajes de los niños; clima más grato	aprendizajes en los niños....factor importante para asignar nivel, curso y asignatura.	tienen problemas...
Respuesta Sujeto D Aula 1	7	8	9	10	11	12
DOC	Cercanía o lejanía del profesor, dónde vive, privilegiar la	En general tienen buena impresión y buen trato	Ver las prioridades de los profesores y de los	Los criterios para determinar qué	Sí, ejemplo el tema SIMCE se mejoraría aprendizaje	Si tiene impacto...tanto positivo como negativo....al

	<p>hora de acuerdo a lo pesado de la asignatura, de acuerdo a la asignatura ven la carga horaria del profe, así como también a los aprendizajes de los niños, asignaturas más lúdicas en la tarde, aprendizajes mayores, en las mañanas.</p>	<p>con el horario, no se ve descontento con la asignación de horarios, todos están contentos y tranquilos, no es tema de conflicto. los colegas están tranquilos... a algunos les bajan la carga y a los otros le suben...son empáticos.</p>	<p>En las tardes asignaturas y actividades más lúdicas, pero no siempre se da, por la disposición horaria, hablar con el profesor, cuál es su disposición, también debiera disponerse de un software, que es caro, establece las prioridades de cada uno.</p>	<p>profesor estará con determinado curso y asignatura, conversar antes de comenzar el año escolar...es importante para los niños...por ejemplo las actividades más lúdicas lo hacen los profesores de cursos más pequeños, ejemplo artes visuales.</p>	<p>s, pero también resultados, los especialistas ejerzan en su área...yo soy humanista, pero este año estoy haciendo matemática, idealmente yo tendría que hacerla, sería más beneficioso, para uno y el colegio y mejoraría el aprendizaje de los niños.</p>	<p>final de año al evaluarse verán los impactos, qué cosas se hicieron y qué cosas se hicieron mal...por ejemplo asignar asignatura de acuerdo a la especialidad. ...cada uno lo evaluará...las decisiones que ellos toman impactan en los aprendizajes de los niños...</p>
Respuesta Sujeto D Aula 1	13					
DOC ENT E 1	Cómo se gestiona la					

	<p>carga horaria, si los hace parte o no, importa en las relaciones posteriores entre el equipo directivo y los docentes, en marzo llaman y explican, "por tener especialidad en lenguaje, como tú estás empezando te daré a tu curso con lenguaje, solo el director lo conversó, pero fue impuesto.</p>				
--	--	--	--	--	--

Respu sta D Aula 2-	1	2	3	4	5	6
	<p><i>En mi caso, se tomó en cuenta mis intereses y habilidades, puesto que soy profesora general básica y puedo ser designada a todas y cada una de las asignaturas de 1° a 6° año básico.</i></p>	<p><i>La carga horaria general la indica mi contrato. La distribución de esa carga, muchas veces, es arbitraria ya que los profesores básicos no tenemos mucha incidencia en esta decisión.</i></p>	<p><i>En el caso de que la decisión tomada por los directivos entregue buenos resultados en las distintas evaluaciones, se tiende a mantenerla.</i></p>	<p><i>Arbitraria, es un misterio la forma en que se toman esas decisiones, no existe metacognición de los criterios que se tomarán en cuenta para la distribución, por lo que no cumple con las expectativas de los colegas.</i></p>	<p><i>Ninguna, pues la decisión de todo lo mencionado en la pregunta es como una decisión ya tomada a principio de año y comunicada sin derecho a refutar.</i></p>	<p><i>No se han dado a conocer estos criterios y considero que deberíamos ser partícipes de la elaboración de estos criterios.</i></p>
Respu sta Sujeto D Aula 2	7	8	9	10	11	12
	<p><i>El director designa y tabula los</i></p>	<p><i>Que es arbitraria y que no se</i></p>	<p><i>Entrevistar a los docentes y</i></p>	<p><i>Esencial, ya que, es de suma</i></p>	<p><i>En la organización y</i></p>	<p><i>Cuando no se ha tomado en</i></p>

	<i>horarios</i>	<i>toma en cuenta el parecer de los docentes.</i>	visitarlos en su trabajo en el aula.	importancia poder entregar los contenidos con experticia y buena disposición.	<i>distribución de la carga horaria deberían estar involucradas todas las partes estableciend o algún tipo de entrevista para tener en cuenta las preferencias del profesor, acompañada de una evaluación en el aula para corroborar el desempeño.</i>	cuenta las habilidades y fortalezas del docente, este desarrolla su trabajo en el descontento lo que extrapola a sus alumnos generando un clima no adecuado para el aprendizaje.
Respuesta Sujeto	13					
DOCENTE 2	<i>Por supuesto.</i>					

Respuest	1	2	3	4	5	6
-----------------	---	---	---	---	---	---

<p>a D Aula 3</p>						
<p>DOCENTE 3</p>	<p>Dominio de grupo y experiencia más especializada, yo no tengo especialidad, entonces pueden designarme de 1º a 8º; desde 5º se requiere especialidad, hay colegas que no les gusta trabajar con niños más pequeños.</p>	<p>La disponibilidad para trabajar, el horario que se entrega acomoda; es la disposición del profesor de trabajar con los niños más pequeños cuando se tiene jefatura.</p>	<p>Creo que sí, en mi caso la carga de mi curso...lunes y martes tengo concentrado mi horario con ellos, conozco a mis alumnos, transversalidad del currículum, al estar más tiempo con ellos se logra articular y triangular los contenidos y al conocerlos facilita el aprendizaje</p>	<p>Las asignaturas con más horas son en bloques más tempranos, las más lúdicas en la tarde...las más importantes son más temprano, de 8 horas de lenguaje en cuatro días, primeros bloques, igual matemática y ciencias naturales, de acuerdo a la disponibilidad horaria y a la cantidad de cursos que</p>	<p>Acá en el liceo sí, es importante el SIMCE y las pruebas estandarizadas y la excelencia académica, todo está vinculado, se adecúan a los resultados del SIMCE, es el caso de tres colegas, somos generalistas y nos acomodan de primero a octavo</p>	<p>En el caso de los colegas de ciencias se hace lo necesario para capacitarla, es flexible para participar en cursos, cubrir a los colegas, a los generalistas no nos dan posibilidades se dan en las mismas asignaturas, a nosotros no....en cursos más bajos generalistas en educación física igual dan oportunidad</p>

				entregan se ajustan los horarios, el viernes voy un bloque en la tarde.....al principio me la dejaron antes de almuerzo.... .es lenguaje , luego después de almuerzo, momento cansador, no dieron razones para aquello.		es, optimizan unas áreas más que otras....no tenemos posibilidades para capacitarnos, especializarnos en didáctica, uso de tics, faltan cursos o flexibilidad para los generalistas .
Respuesta Sujeto D Aula 3	7	8	9	10	11	12
	La disponibilidad horaria del resto de los colegas, y	Igual trato entre los más jóvenes y los con más experiencia y aquellos	Las condiciones es que todos tengan los mismos derechos,	Hay que pensar en los niños, al final del día están más cansados, asignaturas	No, porque se trata de acomodar los horarios a los docentes, pero si se	En el caso de Historia, tener horas en la tarde es complejo terminar con una

	<p>si algunos colegas trabajan en otros colegios y de acuerdo al contrato.</p>	<p>que trabajan en otros liceos, tratan de tener ventanas, todos tenemos horarios similares.</p>	<p>todos optar a lo mismo, sin diferencias entre los titulares y contrata, entre los más jóvenes y con más experiencia.</p>	<p>como lenguaje y matemática debieran ser en la mañana, mayor concentración ejemplo en lenguaje un día viernes están todos cansados y uno igual, miércoles y viernes último bloque de lenguaje.</p>	<p>trata de modificar el horario no creo que exista un impacto mayor, se trata de que alumnos y colegas estén a gusto.</p>	<p>asignatura como esta, sus resultados son negativos</p>
<p>Respuesta Sujeto D Aula 3</p>	<p>13</p>					
<p>DOCENTE 3</p>	<p>Sí, porque además de ser su deber de designar horarios, se considera articular los horarios</p>					

	<p> pensando en los aprendizajes de los alumnos, tiene que haber capacidad de gestión para la asignación de horarios y tratar de no hacer coincidir asignaturas, este trabajo se lo lleva el director en el caso de la básica y el inspector general el caso de la media y en el caso de la UTP, no participa en la entrega de la carga horaria, pero la pega recae en los dos </p>				
--	---	--	--	--	--

	primeros, tal vez la UTP es responsable en asignar los cursos y asignaturas, pero el armado de horario es del director e inspector general, más opinión de UTP.				
--	---	--	--	--	--

Respuesta Sujeto D 4	1	2	3	4	5	6
DOCENTE 4	Los principios que se consideran son: Dominio de grupo, resultados académicos de los alumnos en las asignaturas	La asignación de horarios es de acuerdo a la especialización que posee el docente y de las necesidades es	Sí, se analiza que docente obtuvo mejores resultados dentro de una misma asignatura y se opta por el que	Identificar las fortalezas y debilidades de los docentes. Considerar los mejores tiempos de los alumnos	Prevalen los resultados académicos más que las pruebas estandarizadas, aunque se consideran desde el	Los criterios son potenciar el trabajo colaborativo entre los docentes, procurando que en cada curso los profesores que

	que imparte el docente, especialidad, sea mención o cursos de especialización y capacidad del docente en participar en trabajo colaborativo.	educativas que el establecimiento requiere.	obtuvo la mejor, siempre y cuando la coordinación de horarios de curso lo permitan, si Lo anterior no es posible se buscan estrategias donde el profesor se encuentre más cómodo (ej. Asignarle cursos donde no haya tenido mayores dificultades)	para el aprendizaje, distribuyendo las Horas lectivas de la mejor forma posible, realizando un equilibrio entre ambos, dentro de las limitadas opciones.	compromiso que manifestó el docente y el trabajo colaborativo que implementó en el curso para mejorar el resultado de las pruebas estandarizadas.	trabajen en él tengan buenas relaciones interpersonales para lograr un grato ambiente dentro de la sala de clases y beneficie a los alumnos.
Respuesta Sujeto D 4	7	8	9	10	11	12

DOCENTE 4	<p>De acuerdo a las necesidades de los cursos y el cumplimiento de los planes y programas establecidos y considerando el personal disponible para su implementación.</p>	<p>.- En general creo que hay conformidad de la asignación horaria, debido a las razones anteriormente expuestas.</p>	<p>Que existieran profesores especialistas en cada asignatura desde primer año de educación básica, ya que se necesita conocer estrategias metodológicas propias para cada nivel, entre otras cosas, y eso en la actualidad solo lo da el tiempo de experiencia.</p>	<p>Creo que los criterios y procedimientos utilizados son relevantes para mejorar la calidad del proceso de E A, ya que se potencian las fortalezas de los individuos y se minimizan las debilidades, logrando con ello un mejor resultado con los alumnos.</p>	<p>El proceso educativo es dinámico por lo que cualquier cambio en tal sentido modifica resultados, ya sean positivos o negativos. De ahí la importancia de tener claro los objetivos que cada unidad educativa plasma en su PEI y cómo optimizar los recursos humanos y financieros para su logro.</p>	<p>Aprovechar mejor los recursos que el establecimiento posee y mejorar en el rendimiento académico de los estudiantes, que es el fin último de toda institución educativa.</p>
Respuesta	13					

Sujeto D Aula 4					
	Es uno de los pilares fundamentales de la gestión, ya que un cuerpo docente comprometido y a gusto con su función se logra un mejor ambiente laboral y el logro de los objetivos				

Respuesta Sujeto D 5	1	2	3	4	5	6
DOCENTE 5	<i>El criterio formal que existe es determinar la asignatura, según el</i>	Habilidades sociales como cercanía con los niños y	En algunos casos sí. Porque si los estudiante rinden dentro de	Observaciones en <i>el aula:</i> se <i>observan</i> <i>clases</i> y <i>evalúan</i> <i>junto a una</i>	- No hay mayor rotación de cursos. Los profesores que toman hrs de primer	Compartir experiencias exitosas siempre entregando informe a director de

	<p><i>currículum y la especialidad. Aunque no siempre es llevado a práctica. Yo me tuve que evaluar un año en lenguaje y otro en matemáticas, siendo profesora de ciencia. Lo mismo cuando uno es enviada desde el DAEM por los primeros reemplazos, el sostenedor generalmente no revisa la especialidad de cada profesor, allí uno debe llegar a un</i></p>	<p>apoderados en el caso de primer ciclo, disciplina en el caso de enseñanza media.</p>	<p>un "promedio", para el equipo directivo el profesor continúa haciendo la asignatura acordada y las hrs asignadas. De no lograr lo esperado durante un tiempo determinado, comienzan cambios de asignaturas o de hrs. También es importante la opinión de apoderados, si un profesor tiene un clima de respeto con sus</p>	<p><i>pauta de observación. Se evalúa el trabajo con entrevista en caso de ser necesario. -Trabajo colaborativo: Se trata de dar más hrs libre a aquellos profesores con mucha carga en perfeccionamientos, o proyectos, en ciertos casos para que continúan con esa iniciativa. -Se le otorga variadas hrs a PIE a quienes hacen lenguaje y</i></p>	<p>ciclo son siempre los mismos, en segundo ciclo y media también. Los resultados en pruebas estandarizadas, en cada nivel, están dentro del promedio y un poco más. Esto puede ser motivo para dirección de no realizar cambios en la carga horaria y dejar todo tal cual está. Distinto en las asignaturas artísticas, en la que de no ver resultados en actos o muestras artísticas, va</p>	<p>lo que ese día avanzamos, para cuidar nuestra hora de trabajo, ojalá un proyecto de peso, o plan de trabajo con resultados observables, no basta nuestra palabra, hay que entregar informe por escrito. El equipo directivo es capaz de escuchar lo que se pide en cuánto a necesidades de carga horaria, da espacio a escuchar</p>
--	---	---	--	--	--	--

	<p><i>establecimiento a impartir cualquier asignatura. Para asignar el horario, el director considera las mismas asignaturas aquellos profesores que tras tiempo de trabajo logran buenos resultados a fin de año o en pruebas estandarizadas (recalcando que es el logro de todos los profesores) y en algunos casos otorga hrs libres para</i></p>		<p>alumnos. De presentarse quejas, dirección cita a profesor y comenta la situación. Puede también un profesor con nuevas metodologías o perfeccionamientos, que atraigan al equipo directivo, son incorporados a cursos que se someten a evaluaciones estandarizadas. Los profesores de primer ciclo aun</p>	<p><i>matemáticas s.(lo cual me parece injusto, pues hay niños PIE presentan bajos resultados en otras asignaturas) - Observaciones del docente en actividades dentro y fuera del colegio respecto de sus asignaturas. - Interpretación de promedios insuficiente en la asignatura. -Informe de labores administrativas.</i></p>	<p>cambiando profesores anualmente. En casos excepcionales se asignan horas a docentes por buenos resultados académicos -Asignación de horas de reforzamientos y talleres en lenguaje y matemáticas. Asignación hrs Pie prioridad lenguaje y matemáticas. -En el caso de talleres, el equipo directivo busca motivar a los estudiantes para subir autoestima, lograr mejor concentración,</p>	<p>las necesidades, pero no siempre se concretan soluciones. Se suele escuchar “la superintendencia nos tiene de brazos atados” en lo disciplinar, y “DAEM no da hrs para...”en el caso de pedir hrs para</p>
--	--	--	---	---	---	---

	<p><i>poder alivianar el trabajo. Otorga jefaturas a profesores que imparten mayor cantidad de hrs con un curso o en el ciclo. Se considera la experiencia con pruebas estandarizadas y resultados previos con ciertos cursos. Los profesores con nuevas metodologías o perfeccionamientos son incorporados a cursos que se someten a</i></p>		<p><i>teniendo especialidades no pasan a segundo ciclo. Pareciera que prima la experiencia, el oficio de enseñar, más que perfeccionamiento, en cuanto al saber pedagógico como valor. En el caso de primer ciclo considera un grupo de profesores cuya relación con sus alumnos y apoderados es bastante cercana.</i></p>	<p>Opinión de equipo directivo respecto del trabajo de profesores.</p>	<p>desarrollar diversas habilidades o inteligencias.</p>	
--	---	--	--	--	--	--

	<p>evaluaciones estandarizadas</p> <p>Los profesores de primer ciclo aun teniendo especialidades no pasan a segundo ciclo.</p> <p>Pareciera que prima la experiencia, más que perfeccionamiento.</p> <p>Existen criterios para la observación del aula mediante una pauta de observación.</p> <p>Se mide cumplimiento</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p><i>administrativo mediante tablas de cumplimiento.</i></p> <p><i>En una hoja de vida se evalúan las relaciones personales.</i></p> <p><i>Por medio de estadísticas anuales y pruebas semestrales, se mide la eficiencia y logro de aprendizajes.</i></p>					
<p>Respuesta</p> <p>Sujeto</p> <p>D 5</p>	7	8	9	10	11	12
DOCENTE 5	<p><i>Sugerencia de Currículum nacional (programa y plan), análisis de resultados SIMCE y</i></p>	<p><i>He escuchado opiniones que indican que influye la cercanía, o “el caer bien”, más que</i></p>	<p><i>Cada profesor debe exponer en reflexión sus necesidades y el equipo</i></p>	<p>Creo que es importante tener claridad. Porque hay una vía por dónde buscar soluciones</p>	<p>Por supuesto toda decisión parte desde el equipo directivo, como motivador y gestor de cambios.</p>	<p>Lo que es formal, digamos responsabilidades profesionales, clima de aula, preparació</p>

<p>PSU y reprobación por curso. La observación de directivos en el aula, entrevista, informes funciones administrativas observación de actividades grupales, de convivencia . Análisis de resultados en la asignatura., buenos tratos o convivencia entre docentes, hacia alumnos y apoderados . Son pocos</p>	<p>aspectos formales en las decisiones de hrs o carga horaria. En mi opinión, él es cercano a los profesores, pero la cercanía no influye en determinar hrs o asignaturas. Veo que él tiene claridad de quienes trabajan de manera proactiva. Y si algo está mal, aunque tenga mucha estima al profesor se lo dirá.</p>	<p>directivo dar una solución o propuesta y evaluar, fijándose un plazo y dando respuesta. De no ser posible una petición horaria, llegar a un acuerdo, pero no dejarlo en nada. Creo que el director debería llevar registro de que tiempo en aula utiliza el profesor y que funciones extras cumple con sus alumnos, (proyectos,</p>	<p>u alternativas, sobre todo ante bajos logros de ciertos aprendizajes como de habilidades, Pero la idea no se concreta.</p>	<p>Si bien somos un establecimiento de resultados promedios, creo que sabemos cómo mejorar, tenemos las ideas, pero necesitamos espacios y horarios para llevar a cabo un plan y eso debe estar dispuesto desde dirección, uno puede sugerirlo.</p>	<p>n de la enseñanza , enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes . Esto es algo muy bueno, porque todos los docentes se organizan para hacerlo bien, El tema es que en el caso de preparación para la enseñanza , se pide bastante y no todos los profesores cuentan con tiempo para eso.</p>
--	---	--	---	---	--

	<p><i>los cambios que realiza en cuanto a horarios. Trata de dar más hrs a las personas sin contrato indefinido, es decir a contrata.</i></p>		<p><i>salidas, redes, universidad, congresos) y de acuerdo a eso asignar más hrs. Ejemplo un profesor que planifica de acuerdo a proyectos, requiere más tiempo, pues no está aplicando el currículum lineal y sería importante que se coordine con otros colegas para dar sentido a su enseñanza. Ej: Considero que un profesor</i></p>			
--	---	--	--	--	--	--

			<p><i>jefe debe contar con una hora de coordinación con equipo multidisciplinario, consejos quincenales de disciplina por niveles, Trabajo articulado con horarios explícitos y formales.</i></p>			
<p>Respuesta Sujeto D 5</p>	<p>13</p>					
<p>DOCENTE 5</p>	<p>Sí, siempre y cuando el equipo directivo se informará cuáles son las habilidades como docente (claramente</p>					

	orientadas a la ciencia), sin embargo fui profesora de lenguaje y matemáticas en algún momento y sin horas para preparar las clases				
--	---	--	--	--	--

Respuesta Sujeto D.6	1	2	3	4	5	6
DOCENTE 6	La formación docente y la experiencia; además pareciera que desde hace algún tiempo también se estaría considerando el	A mi juicio, serían: Dominio de la asignatura y dominio de grupo.	Aparentemente sí, ya que los profesores están realizando, en general, las clases en los niveles y asignaturas donde han alcanzado	Se intenta que se distribuya la carga horaria de las asignaturas durante los días de la semana, pero no tanto en cuanto a	Ahora último no se percibe una rotación de docentes en los niveles según su rendimiento en pruebas estandarizadas. Pero se han	Experiencia, dominio de grupo, dominio de la asignatura, “compadrazgo”, comentarios

	<p>perfeccionamiento de cada profesor.</p>		<p>mejores resultados con sus alumnos.</p>	<p>que las asignaturas de mayor relevancia queden en un horario adecuado (he visto asignaturas como lenguaje y matemáticas en el último bloque). En cuanto a los profesores, dirían que están adecuados a los niveles que imparten, con alguna excepción, pero ahí se encuentra la traba que son destinados al establecimiento, sin</p>	<p>anunciado algunos cambios que estarían indicando que se va a tomar esa dirección.</p>	<p>que se hacen sobre los profesores al equipo directivo, carácter del profesor (profesores más pasivos reciben los peores horarios o cursos)</p>
--	--	--	--	---	--	---

				que el director tenga mucha influencia sobre el personal que debe recibir.		
Respuesta	7	8	9	10	11	12
Sujeto						
DOCENTE 6	Carácter del profesor (profesores más pasivos reciben los peores horarios o cursos)	En general, buena en básica y de regular a aceptable en media. La mayoría de los reparos que se hace a la carga horaria tiene que ver con las “ventanas” entre las clases.	Identificar las fortalezas de los profesores, y asignarles horas conforme a ese diagnóstico. Ya que es imposible actualmente dejar todas las asignaturas “duras” en las primeras horas, cautelar que sólo sea un día	Algunos procesos que son subjetivos (carácter del profesor, “premio-castigo” – los profesores que se portan “mejor” reciben mejores horarios y/o cursos que el resto) inciden principalmente de forma	Eliminando los procesos subjetivos, creo que se modificaría sustancialmente el servicio educativo del establecimiento.	Bastante, aunque hay que considerar que el liceo tiene una forma de funcionar que “encausa” (o intenta hacerlo) a los profesores a funcionar de una manera

			<p>o dos máximo que se asignen al último bloque (con mayor razón si el curso que recibe esa asignación es un curso que la misma dirección percibe como "importante" - específicam ente me estoy refiriendo al curso cuarto básico por motivo de Simce, que vi muchas horas de lenguaje asignadas en los bloques</p>	<p>negativa en la calidad de los aprendizaje s.</p>	<p>determi nada, que es consider ada como adecua da por el cuerpo docente ..</p>
--	--	--	---	---	--

			tercero y cuarto. No concentrar las horas de un profesor jefe en uno o dos días, ni asignar jefatura a un profesor que tenga pocas horas frente a un curso (por ejemplo, educación física en cursos superiores, o religión).			
Respuesta Sujeto D. 6	13					
	Sí, colocar a un profesor que no sea adecuado a un determinado curso pero efectivo en					

	otro, tendrá un impacto incalculable en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje .				
--	---	--	--	--	--

ANEXO II

Tabla 2: Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado.

Respuesta Sujeto DD1	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	Descripción: El director señala en cuanto a criterios pedagógicos, la importancia de ser especialista en la materia que se	Descripción En relación a los procedimientos pedagógicos utilizados, menciona en primer lugar cumplir con el plan curricular y	Descripción: Los criterios administrativos, asegura el director están dado por el tipo de contrato del docente, en la asignación de hora, la planta	Descripción: En relación a los procedimientos administrativos, el director asegura que todo viene dado	Descripción: El director asegura lo importante que son los criterios en la asignación de carga horaria, en términos	Descripción: En cuanto al impacto educacional que la designación de horarios tiene en

	<p>enseña, por ejemplo en el primer ciclo tener curso en lecto-escritura, uso de diversidad de metodologías, así como también dominio de grupo. Además, la asignación de horas, cursos y niveles es a partir de la experiencia, la aprobación y logros de los alumnos, es decir, los resultados y evaluaciones anuales.</p>	<p>cantidad de horas asignadas de acuerdo a la planta docente, siendo la vinculación preferentemente de tipo contractual y en segundo lugar se considera los resultados obtenidos por el profesor en sus cursos y especialmente los resultados en pruebas SIMCE. No existe un instrumento que permita asignar determinada cantidad de horas a los docentes, sino en base a la</p>	<p>docente está dada por las reales necesidades del establecimiento, es poco o nada lo que se puede hacer; a no ser que exista un aumento o disminución de cursos, sólo ahí se pueden asignar o restar horas a un profesor.</p>	<p>por el Sistema Municipal de Educación, de acuerdo al plan curricular y la cantidad de horas que se necesitan, no hay espacios para asignar horarios, no tiene injerencia en ello. Pero igual, el criterio utilizado es el cumplimiento de las horas asignadas, con la carga curricular y aprovechar al profesor en las</p>	<p>educacionales, pero señala que es al ojímetro, al no haber instrumentos para medir la efectividad de los docentes en los diferentes niveles, se va probando en el camino, no hay principio rector para medir la eficiencia del docente; pero sí, dar la posibilidad de tener mayor holgura de horas en la preparación</p>	<p>la mejora progresiva de los aprendizajes, el director señala que se tiene poco margen de acción, prima la carga horaria, no puede hacer mucho, pero igual, se designan a las personas que puedan dar lo mejor de sí y que tengan la especialidad. Por ejemplo,</p>
--	---	---	---	---	--	---

		<p>experiencia.</p>		<p>áreas, horarios y asignaturas más densas, así como también, evitar las asignaturas más complejas, en los últimos bloques, cuando los niños están más cansados, pero igual, los docentes deben cumplir su horario en la mañana y en la tarde, según contrato. Las quejas por la asignación de horarios, son pocas,</p>	<p>n de material, pruebas, etc.</p>	<p>en los primero y segundo de educación básica, hay más profesores.</p>
--	--	---------------------	--	--	-------------------------------------	--

				<p> todos tiene espacio y tiempo libre, quedando con una jornada o día libre al trabajar mañana y tarde, que el docente se sienta bien y le quede tiempo para sus tareas personales. Pero sí, algunos se quejan por la asignación de asignaturas, los currículum dicen poco y nada sobre las especialidades, pero sí sobre perfecciona </p>	
--	--	--	--	---	--

				miento		
Interpretación: Entre los criterios pedagógicos (principios y competencias) que deben reunir los docentes para desempeñarse en determinados niveles y asignaturas, el director considera: en primer lugar el ser especialista en la materia que se enseña, el uso de una diversidad de metodologías , la experiencia en el aula y el dominio de	Interpretación Entre las técnicas procedimentales empleadas por el equipo directivo, con el objeto de optimizar la gestión de la comunidad educativa y ser más eficiente y eficaz, el director señala en lo formal: cumplir en primer lugar con el plan curricular y la cantidad de horas asignadas a la planta docente, es decir, de acuerdo al	Interpretación: El director señala que los criterios administrativos que permiten maximizar las competencias y capacidades de los docentes en pos de la calidad del proceso educativo están dados por el tipo de contrato y las horas que el establecimiento ofrece, es poco o nada lo que puede hacer el director en términos de autonomía,	Interpretación: La disponibilidad horaria y su articulación según el director, todo viene dado por el sostenedor municipal, según plan curricular y horas asignadas, de acuerdo a necesidades del liceo, no hay espacio o injerencia en ello. En lo interno se procede articulando la carga horaria de	Interpretación: El director reconoce la importancia que se asigna a los criterios utilizados en la asignación de horarios en el proceso de mejora, pero señala que es al ojímetro, de acuerdo a la experiencia , al no existir instrumentos o principios que midan la eficiencia	Interpretación: Reconoce el director que casi nada se puede hacer en la designación de horarios de acuerdo a los criterios administrativos y pedagógicos orientados a la mejora progresiva de los aprendizajes, sólo se recurre a la	

	<p>grupo, además de la aprobación y logros de los alumnos al finalizar el periodo escolar.</p>	<p>contrato del docente. En segundo lugar, los resultados del profesor en sus cursos y especialmente, los estandarizados como es el caso del SIMCE y esto se hace en base a la experiencia al no existir algún instrumento específico objetivo para desarrollar tal función</p>	<p>sólo se pueden reasignar horas si hay aumento o disminución de cursos.</p>	<p>los docentes de acuerdo a la complejidad de las asignaturas, evitando estas en los últimos bloques. Las quejas de los docentes en la asignación de la carga horaria se produce porque los currículum dicen muy poco sobre la especialidad, pero igual se trata de que los docentes se sientan bien, con sus horarios</p>	<p>de los docentes en su desempeño, en diferentes niveles, reduciendo se aquello a los tiempos asignados a la preparación de clases.</p>	<p>especialidad de los docentes .</p>
--	--	---	---	---	--	---------------------------------------

				asignados.		
--	--	--	--	------------	--	--

Respuesta Sujeto DD2	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	<p>Descripción: El Inspector general señala que los criterios pedagógicos a considerar son la experiencia, competencias, habilidades, cursos de perfeccionamiento y convivencia de los docentes con los cursos, evitando la rotación de estos. Además de que las asignaturas</p>	<p>Descripción En relación a los procedimientos pedagógicos empleados, el inspector general considera, dejar las asignaturas blandas al final y las más complejas al comenzar la mañana, manteniendo en bloque las asignaturas. Además poner profesores especialistas,</p>	<p>Descripción: El inspector general menciona que de acuerdo a la planta docente disponible, estos deben contar con tiempo para planificar el trabajo en el aula e intercambiar con otros profesores, evitando recargarlos de trabajo.</p>	<p>Descripción: En cuanto a los procedimientos administrativos para la articulación de los horarios, se considera la titularidad, competencias pedagógicas y sociales, además de considerar la continuidad del profesor en el curso, con más tiempo y aquellas asignaturas</p>	<p>Descripción: La importancia educacional que se asigna a los criterios utilizados en la designación de horarios, contemplan las competencias pedagógicas y sociales, articulados con los resultados académicos obtenidos durante el año en determinados</p>	<p>Descripción : La designación de horarios de acuerdo a los criterios administrativos y pedagógicos impactan en cuanto a mejorar rendimiento, disminuir porcentaje de reprobación y mejora en los resultados de pruebas estandarizadas.</p>

	<p>blandas estén al final y de acuerdo a la disponibilidad horaria del profesor.</p>	<p>con perfeccionamiento y experticia en aquellos cursos que rinden SIMCE.</p>		<p>con más horas, concentrarlas en las mañanas.</p>	<p>cursos y asignaturas, a pesar que no hay criterios claros, escritos que se podrían adecuar a las reales necesidades de los estudiantes</p>	<p>La carga horaria debe ser bien elaborada y consensuada en el equipo directivo, permitiendo buenos resultados académicos, analizado al finalizar de cada proceso académico.</p>
	<p>Interpretación: Los elementos centrales considerados por el inspector general como criterios pedagógicos son la experiencia, los cursos de</p>	<p>Interpretación Considera como procedimiento pedagógico principal el dejar a profesores especialistas, con perfeccionamiento y experticia en</p>	<p>Interpretación: Para maximizar las capacidades docentes, estos deben contar con tiempo para planificar el trabajo de aula y además ser</p>	<p>Interpretación: En cuanto a los criterios administrativos y su articulación considerando la maximización de capacidades y competencia</p>	<p>Interpretación: Se le da importancia a criterios como competencias pedagógicas y sociales y resultados académicos de los alumnos en</p>	<p>Interpretación: Reconoce que la designación de horarios de acuerdo a criterios administrativos y pedagógicos a permitido mejorar rendimiento,</p>

	<p>perfeccionamiento y competencias y habilidades que permitan una sana convivencia al interior de los cursos, evitando en lo posible la rotación de los docentes. Además que de acuerdo a la disponibilidad horaria del docente, se asignan las asignaturas más lúdicas o blandas al final del día.</p>	<p>aquellos cursos que rinden SIMCE y las asignaturas blandas al final y las más complejas en la mañana, en bloques</p>	<p>capaces de intercambiar con otros colegas, evitando la sobrecarga de trabajo, todo esto se logra con la actual planta docente</p>	<p>los docentes en función de la calidad, considera en primer lugar la titularidad y las competencias pedagógicas y sociales y en segundo lugar evitar la rotación del docente por curso y dejando las asignaturas más horas en las mañanas</p>	<p>determinadas asignaturas y cursos; al no existir criterios claros y escritos adecuados a las reales necesidades de los alumnos.</p>	<p>disminuir el porcentaje de reprobación y mejora en los resultados de pruebas estandarizadas, señalando claramente que la carga horaria debe ser elaborada y consensuada por el equipo directivo.</p>
--	--	---	--	---	--	---

Respuesta	A.1	A.2	B.1	B.2	C.1	C.2
Sujeto DD3	1-2-3	4-5	6	7-8-9	10-11	12-13
	Descripción: La	Descripción: En relación a	Descripción: Señala que	Descripción: Menciona que	Descripción: Los criterios y	Descripción: El impacto se

<p>responsable de UTP asegura que se considera la revisión del currículum, su especialización principalmente, los años de experiencia en la asignatura y sus resultados académicos. Además considera como criterio pedagógico importante el manejo de grupo y su relación con los niños y los apoderados, rescatando el apego con los primeros(primero y segundo</p>	<p>los procedimientos pedagógicos, los horarios lo hace el director con el inspector general, tratando de favorecer a los docentes, con horarios adecuados, de acuerdo a sus necesidades y no necesariamente pedagógicas, pensando en el alumno y el colegio, dándose asignaturas de matemática, lenguaje y ciencias después de almuerzo, con alumnos cansados,</p>	<p>los criterios administrativos van relacionados directamente con el contrato de cada docente, su currículum y las asignaturas a tomar. Problemas se suscitan cuando trabajan en otro establecimiento por razones de sobrevivencia o comparten establecimientos para cumplir sus horas de contrato.</p>	<p>los procedimientos administrativos tiene que ver más con el contrato del docente, cuántos días trabaja en el liceo, si tiene otro trabajo y a partir de aquello adecuar el horario para la permanencia del docente , más que la organización del proceso enseñanza aprendizaje, ejemplificado en casos de docentes que vienen dos días a la semana y sus horas de clase, como química, se asignan al</p>	<p>procedimientos utilizados en la designación de horarios debe ser reformulada, en base a las necesidades de los estudiantes, estableciendo las asignaturas más lúdicas al final de la jornada y las más complejas en la mañana, mejoraría la concentración y atención de los alumnos y los resultados, así como mejores procesos de aprendizaje. Además de sugerir profesores por su área y especialización.</p>	<p>ve a final de año y tiene que ver con las capacidades, el perfeccionamiento que permite asumir de mejor manera una asignatura; ser líder positivo, capaz de proyectar valores, innovadores, abiertos a la crítica y autocrítica y facilitadores del aprendizaje en el aula.</p>
---	---	--	---	--	--

	<p>básico), es por ello que en este caso la profesora jefe hace todas las asignaturas, excepto educación física, pero en general se trabaja con especialistas por cursos y niveles. Pero también tiene que ver con el sostenedor al enviar docentes.</p>	<p>cuando debieran ir ramos como música, arte. El vínculo se establece a partir del reconocimiento de su especialidad y sus resultados, viéndose capacidades y competencia s en base al rendimiento que tienen en el año y ahí se revisan las situaciones</p>		<p>finalizar la jornada y no se ven los resultados, cuando estas debieran ser de relajación, música, tecnología, arte. Optimizar los horarios de acuerdo a los alumnos y no del profesor, ubicando las asignaturas como lenguaje, matemática y ciencias al principio. Algunos docentes están contentos con la asignación horaria y otros consideran que se les carga mucho, pero en general los horarios se</p>		
--	--	---	--	---	--	--

				confeccionar para mejorar la convivencia entre pares.		
Interpretación: Los elementos considerados son el currículum, la especialización, los años de experiencia en la asignatura y sus resultados académicos. Además, considera como criterio pedagógico importante el manejo de grupo y su relación con los niños y los apoderados, destacando el apego que debe existir	Interpretación: En la elaboración de horarios participa el director, con el inspector general, considerando siempre a los docentes y sus intereses y necesidades y no necesariamente utilizando procedimientos pedagógicos en beneficio de alumnos y el colegio, asignándose asignaturas como matemática y lenguaje en los últimos	Interpretación: Reconoce que los criterios administrativos se relacionan con el contrato del profesor y su currículum, además si trabajan o no en otro establecimiento.	Interpretación: En la asignación horaria prima el contrato de trabajo y su disponibilidad para desempeñar la docencia de aula, de esta manera se adecúan los horarios. A un segundo plano pasa la organización curricular del proceso enseñanza aprendizaje, pensando en los alumnos y no en el profesor. En general, los horarios se confeccionan para mejorar la	Interpretación: Los criterios y procedimiento en la asignación de horarios, deben ser reformulados, según la responsable de UTP, pensando en las necesidades de los estudiantes y eso permitiría mejores procesos de aprendizaje y resultados académicos, sugiriendo profesores por área y especialidad.	Interpretación: La jefe de UTP señala que el impacto de las decisiones adoptadas se ve al final de año, en razón de quien asumió una determinada asignatura era innovador, proyectaba valores, facilitador del aprendizaje en el aula y ser líder positivo.	

	<p>en el primer ciclo entre la profesora jefe y sus alumnos, nivel en el cual no contemplan especialistas. Pero, siempre subordinado al sostenedor al enviar docentes.</p>	<p>bloques del día. También se considera la especialidad y sus resultados académicos a través del año en la asignación horaria.</p>		<p>convivencia entre los pares.</p>		
--	--	---	--	-------------------------------------	--	--

Respuesta Sujeto D1	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	<p>Descripción: El equipo directivo considera el título, la experiencia, la especialidad y el dominio y manejo con los niños, priorizando a las</p>	<p>Descripción El equipo directivo Llama al docente y plantea que horario acomoda más, especialmente a aquellos que trabajan en dos</p>	<p>Descripción: El equipo directivo establece una mayor o menor carga horaria, considerando talleres de reforzamiento, con aquellos alumnos que tienen problemas de</p>	<p>Descripción: Considera el equipo directivo la cercanía o lejanía del profesor, dónde vive. Según la asignatura y su complejidad, asignaturas</p>	<p>Descripción: Los criterios utilizados por el equipo directivo en la designación de horarios es conversar primero con el profesor antes de comenzar el</p>	<p>Descripción: Las decisiones que adopta el equipo directivo sí impacta en los aprendizajes de los niños, de manera positiva o negativa al</p>

	<p>profesoras más nuevas en cursos más pequeños por tener más paciencia. Según las características y habilidades del profesor se asignan los cursos.</p> <p>a final de año de acuerdo a cobertura y resultados de aprendizaje.</p>	<p>colegios, privilegiando sin carga horaria, un día de descanso, empatía con el docente y eso impacta en ellos, a partir de un clima más grato y repercute en los aprendizajes de los niños. Un factor importante en la asignación de nivel, curso y asignatura se relaciona si a un curso le corresponde ser evaluado en el SIMCE, en esta situación comienza a trabajar desde</p>	<p>aprendizaje y extra-programáticas, después del horario de clases.</p>	<p>más lúdicas en la tarde, pero esta situación no siempre se da, por la disposición horaria y la inexistencia de algún software que facilite la distribución de horarios, pero es muy caro, la prioridad principal es el profesor. En general, los profesores no se ven descontentos por la asignación horaria, están tranquilos, a algunos le suben la carga y a otros les disminuye</p>	<p>año escolar, asignando profesores que desarrollan actividades más lúdicas en cursos más pequeños. Además, que los profesores con especialidad ejerzan en su área, permitiendo mejorar los aprendizajes y resultados SIMCE y siendo beneficioso para el colegio y uno mismo, pero no siempre se da, estoy desempeñando en matemática, siendo humanista.</p>	<p>evaluarse qué cosas se hicieron, bien o mal, por ejemplo asignar asignaturas de acuerdo a la especialidad. La manera de gestionar la carga horaria, sí importa en las relaciones posteriores entre el equipo directivo y los docentes, generalmente se conversa, pero es impuesto o asignado por el director</p>
--	--	--	--	--	---	---

		comienzo de año, con profesor especialista, buscando buenos resultados y aprendizajes de los niños.				
Interpretación: Según la docente, el equipo directivo considera criterios como el título, la especialidad, la experiencia y habilidades del profesor. Luego el dominio y manejo con los niños, considerando a las profesoras y profesores más nuevos en cursos más	Interpretación: En relación a los procedimientos en la asignación horaria, estos descansan en las necesidades de los docentes, repercutiendo positivamente en el clima laboral y en los aprendizajes de los niños. También un factor importante a considerar en	Interpretación: Se reconoce, según la docente las capacidades en talleres de reforzamiento, con aquellos alumnos que presentan problemas de aprendizaje y actividades extra-programáticas.	Interpretación: Según la docente, la prioridad principal al articular la disponibilidad horaria son los profesores, los cuales se sienten tranquilos.	Interpretación: La importancia en la asignación de horarios desde el punto de vista educacional, según la docente, se orienta a satisfacer al profesor en primer lugar y luego se considera la especialidad, a pesar que es importante en la calidad de los procesos de	Interpretación: En cuanto a la carga horaria se reconoce que es impuesta por el director, previa conversación con el docente, sin derecho a réplica y esto impacta en los aprendizajes de los niños de manera positiva o negativa, por ejemplo si se asignan asignaturas	

	pequeños, por la paciencia. Al final de año, de acuerdo a cobertura y resultados de aprendizaje se asignan cursos y asignaturas.	la asignación de horarios se refiere a si a un curso le corresponde ser evaluado en el SIMCE, en este caso se comienza a trabajar desde comienzo de año con profesor de especialidad, buscando buenos resultados en la prueba estandarizada.			Enseñanza - Aprendizaje y sus resultados, incluyendo las pruebas SIMCE, no siempre se respeta aquel criterio.	de acuerdo a la especialidad. También se debe considerar que la manera de gestionar la carga horaria es importante en las relaciones posteriores entre el equipo directivo y los docentes.
--	--	--	--	--	---	--

Respuesta Sujeto D2	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	Descripción: El equipo directivo consideró	Descripción: La decisión por parte del equipo directivo es	Descripción: Los criterios son desconocidos por los	Descripción: El procedimiento del director es arbitrario, él	Descripción: Los criterios y procedimientos utilizados	Descripción: Cuando no se ha tomado en cuenta las habilidades

	<p>mis intereses y habilidades y como soy profesora general básica, puedo ser asignada a todas y cada una de la asignaturas de primero a sexto año, de acuerdo a l contrato, pero su distribución es arbitraria, al no tener los profesores incidencia en tal decisión, y se mantiene tal determinación en función de los resultados</p>	<p>arbitraria, se comunica a principio de año , sin derecho a refutar, siendo un misterio la forma en que se toman tales decisiones, los criterios utilizados para la distribución horaria, no cumpliendo con las expectativas de los colegas</p>	<p>docentes y deberíamos ser partícipes de la elaboración de tales criterios</p>	<p>designa y tabula los horarios, a lo más se llega a entrevistar y visitar en el aula a los colegas</p>	<p>por el director en la distribución horaria es esencial, de suma importancia para poder entregar los contenidos con experticia y buena disposición, pero alcanzar aquello deberían estar involucrado todas las partes , a través de entrevistas para tener en cuenta las preferencias del docente, acompañada de una evaluación en el aula para corroborar su desempeño.</p>	<p>y fortalezas del docente, este desarrolla su trabajo en el descontento, lo que se extrapola a los alumnos , generando un clima no adecuado para el aprendizaje, considerando que la gestión y liderazgo educativo es importante en el mejoramiento progresivo de los aprendizajes.</p>
--	--	---	--	--	--	---

Interpretación:	Interpretación:	Interpretación:	Interpretación:	Interpretación:	Interpretación:	Interpretación:
El equipo directivo considera como criterio los intereses y habilidades del docente, señala además que prima el título y el contrato, pero su distribución es arbitraria al no tener los profesores incidencia en su decisión, primando los resultados académicos para su conservación.	El procedimiento del equipo directivo y las técnicas empleadas en la distribución horaria, son arbitrarias, según la docente, se comunica a principio de año, sin derecho a refutar. Se desconocen los criterios utilizados para la distribución horaria y la forma en que se toman tales decisiones, no	De acuerdo a los criterios empleados en la articulación de horarios existe desconocimiento de cuáles son aquellos utilizados, debiendo ser el docente participe de aquello	Según la docente, el procedimiento en la asignación de la carga horaria por parte del director es arbitrario, él tabula los horarios y designa los docentes, previa visita y entrevista con los colegas, pero es él quien en definitiva decide	La docente reconoce la importancia de los criterios en la asignación de carga horaria, y así entregar los conocimientos con experticia y buena disposición, pero en este proceso debieran participar todas las partes, a través de entrevistas y evaluación en visita al aula y tener presente las opiniones del profesor	Reconociendo o la importancia de la gestión y el liderazgo en el mejoramiento progresivo de los aprendizajes, la docente indica que es letra muerta si no se consideran las fortalezas y habilidades del docente, lo cual repercute en su trabajo de manera negativa y extrapolando aquello a sus alumnos.	

		cumpliendo con las expectativas de los colegas.				
--	--	---	--	--	--	--

Respuesta Sujeto D3	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	Descripción: El equipo directivo considera como criterio pedagógico la especialidad, la experiencia y el dominio de grupo, como no tengo especialidad pueden designarme de primero a cuarto. Importante también es	Descripción El equipo directivo consigna las asignaturas con más horas, como lenguaje, matemática y ciencias, en los primeros bloques, distribuidas las 8 horas en cuatro días y las más lúdicas en la tarde, pero, de acuerdo a la disponibilidad horaria y la cantidad de	Descripción: Los criterios administrativos que permiten maximizar las capacidades docentes es desigual, en el caso de las colegas de ciencia se hace lo necesario para capacitarla, se flexibiliza el horario para que pueda	Descripción: Los procedimientos administrativos considerados por el equipo directivo se refieren al contrato y a la disponibilidad horaria de los docentes, además si alguno de ellos trabaja en otro colegio. El trato es igualitario entre los más jóvenes y aquellos que tienen más	Descripción: Pareciera ser que no tiene mucha importancia; hay que pensar en los niños, al final del día están más cansados, con asignaturas como lenguaje y matemática que debieran ser en la mañana y no siempre es así. No se modifica este	Descripción: Es complejo tener determinadas asignaturas en la tarde, el impacto y resultados son negativos. Siendo importante la asignación de la carga horaria en la gestión y liderazgo educativo, esta recae en el caso de la educación básica en el director, el

	<p>la disponibilidad para trabajar el horario que se entrega y la disposición del profesor para trabajar con los niños más pequeños cuando se tiene jefatura. La forma que se asignan los horarios, concentrados en dos días, con el curso en que tengo jefatura, permite conocerlos más al estar más tiempo con ellos, logrando articular y</p>	<p> cursos asignados, se ajustan los horarios, por ejemplo, lenguaje me lo cambiaron el viernes para después de almuerzo, son las únicas horas que tengo en el día, y no dieron razones para aquello. Sí es importante en el liceo las pruebas estandarizadas y el SIMCE, la excelencia académica, los horarios se adecúan a los resultados del SIMCE, es el caso de tres colegas generalistas</p>	<p>participar en cursos, a las generalistas no se dan esas posibilidades, se optimizan unas áreas más que otras, no tenemos posibilidad para capacitarnos, especializarnos en didáctica, tics o mayor flexibilidad para las generalistas.</p>	<p>experiencia, entre aquellos que se desempeñan en uno o más establecimientos educativos, entre los titulares y a contrata, todos optar a lo mismo, sin diferencias, los mismos derechos.</p>	<p>criterio porque se trata de acomodar los horarios a los docentes, pero si hay modificación, no creo que el impacto sea mayor, se trata que alumnos y colegas estén a gusto.</p>	<p>cual es responsable de designar y articular los horarios, pensando en los aprendizajes de los alumnos; tal vez la UTP es responsable en la asignación de cursos y asignaturas</p>
--	--	--	---	--	--	--

<p>triangular los contenidos y al conocerlos facilita los aprendizajes.</p>	<p>y nos acomodan de primero a octavo.</p>				
<p>Interpretación: Los criterios pedagógicos consideran en primer lugar, según la docente la especialidad, luego la experiencia y el dominio de grupo. Al no tener especialidad se asigna a cualquier curso del primer ciclo, considerando la disponibilidad y la disposición</p>	<p>Interpretación Según la docente, los horarios se ajustan de acuerdo a la disponibilidad horaria y la cantidad de cursos asignados, sin dar razones o explicaciones, cuando se producen cambios de horarios, pasando de la jornada de la mañana a la tarde algunas asignaturas más</p>	<p>Interpretación: Existe desigualdad en la aplicación de criterios administrativos para maximizar las capacidades según la docente, a algunos se les da facilidades y flexibiliza horarios, especialmente aquellas que tienen especialidad, pero a los profesores</p>	<p>Interpretación: En relación a los procedimientos administrativos y su articulación en la asignación horaria, considera que debiera ser igual para todos, los más jóvenes y los colegas con más experiencia, el trato debiera ser igualitario, sin diferencias, los mismos derechos, considerando sólo el</p>	<p>Interpretación: Pareciera ser que no tiene mucha importancia los criterios en la asignación de la carga horaria, según la docente al acomodar los horarios a los docentes y que estén a gusto y no en los niños con asignaturas como lenguaje y matemática al final de la jornada escolar,</p>	<p>Interpretación: El impacto en la distribución de carga horaria por el director no siempre es positivo, según la docente, al asignar determinadas asignaturas en horarios de la tarde, teniéndose en consideración que estamos pensando en los aprendizajes de los niños.</p>

	<p>para asumir el horario entregado, aceptando la concentración de horas en dos días, con su jefatura y asignaturas más complejas en las tardes.</p>	<p>complejas. También los ajustes se producen cuando a un curso se corresponde rendición de prueba SIMCE, adecuándose los horarios a resultados de dicha prueba</p>	<p>generalistas no ocurre lo mismo.</p>	<p>contrato y la disponibilidad horaria de los docentes.</p>	<p>cuando están más cansados.</p>	<p>Se reconoce que la UTP no participa en la elaboración de los horarios, pero a lo mejor es responsable en la asignación de cursos y asignaturas.</p>
--	--	---	---	--	-----------------------------------	--

Respuesta Sujeto D4	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	<p>Descripción: Los principios que considera el equipo directivo para asignar horarios son: Dominio de grupo, resultados académicos</p>	<p>Descripción: Identificando las fortalezas y debilidades de los docentes, considerando los tiempos de aprendizaje de los alumnos,</p>	<p>Descripción: Los criterios administrativos del equipo directivo son potenciar el trabajo colaborativo entre los docentes, con buenas relaciones</p>	<p>Descripción: Los procedimientos administrativos usados por el equipo directivo son de acuerdo a las necesidades de los cursos</p>	<p>Descripción: Los criterios y procedimientos utilizados son relevantes para mejorar la calidad del proceso de E-A, potenciando</p>	<p>Descripción: El impacto de los criterios administrativos y pedagógicos en el mejoramiento progresivo</p>

	<p>de los alumnos en las asignaturas que imparte, especialización sea mención o cursos de perfeccionamiento y capacidad del docente en participar en trabajo colaborativo. Las habilidades básicas y competencias en la asignación de horarios se circunscriben a la especialización y a las necesidades del establecimiento, así como también se consideran los resultados</p>	<p>distribuyendo adecuadamente las horas lectivas, dentro de las limitadas opciones. Entre las pruebas estandarizadas y los resultados académicos, prevalece el segundo, pero siempre está presente lo primero a partir del compromiso manifestado por el docente y el trabajo colaborativo implementado para mejorar las pruebas estandarizadas</p>	<p>interpersonal es para lograr un grato ambiente dentro de la sala de clases, en beneficio de los alumnos</p>	<p>y el cumplimiento de los planes y programas, además de considerar el personal disponible para su implementación, los cuales se encuentran conformes con la asignación horaria. La optimización de la carga horaria se alcanzaría con la existencia de profesores especialistas en cada asignatura desde primer año de educación básica, para conocer estrategias</p>	<p>las fortalezas y minimizando las debilidades, así logrando un mejor resultado con los alumnos; así como el proceso educativo es dinámico, cualquier cambio en tal sentido modifica resultados, ya sean positivos o negativos, de ahí al importancia de tener claro los objetivos que cada unidad educativa plasma en su proyecto educativo institucional y como</p>	<p>de la calidad de los aprendizajes se alcanzan aprovechando los recursos que se tienen y mejorando el rendimiento académico de los estudiantes, a partir de un cuerpo docente comprometido y a gusto con su función, se logra un mejor ambiente laboral y el logro de los objetivos.</p>
--	---	--	--	---	--	--

	<p>de los aprendizajes en una misma asignatura, optándose por el mejor, pero siempre y cuando la coordinación de horarios de curso lo permita o bien se asignan en curso donde se sienta cómodo y no haya tenido dificultades.</p>			<p>metodológica s propias para cada nivel y eso en la actualidad sólo lo da la experiencia y el tiempo</p>	<p>optimizar los recursos humanos y financieros para su logro</p>	
<p>Interpretación: Según el docente, el equipo directivo considera una serie de variables como criterio pedagógico en la asignación de carga horaria:</p>	<p>Interpretación: La profesora considera que el procedimiento pedagógico en la asignación de carga horaria descansa en las fortalezas y debilidades</p>	<p>Interpretación: Según la docente se intenta potenciar el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonal es entre para lograr un ambiente</p>	<p>Interpretación: Reconoce la profesora que los procedimientos administrativos en la articulación de carga horaria son de acuerdo al cumplimiento</p>	<p>Interpretación: Para mejorar el proceso de aprendizaje hay que potenciar las fortalezas, según la docente y no perder de vista los objetivos del proyecto</p>		<p>Interpretación: Reconoce la docente la importancia del compromiso en el proceso progresivo de mejora de los aprendizajes</p>

dominio de grupo, resultados académicos de los alumnos en su asignatura, especialización, sea mención o cursos de perfeccionamiento y trabajo colaborativo, todo pensando en las necesidades del establecimiento	docentes en función de los resultados académicos y el compromiso docente, a pesar de las limitaciones que impone la carga horaria.	agradable al interior del aula, en beneficio de los alumnos.	de los planes y programas y el personal disponible para su implementación.	educativo, optimizando los recursos humanos y financieros.	s y el aprovecha miento del recurso humano existente, siempre y cuando este se sienta a gusto en sus tareas cotidianas
--	--	--	--	--	--

Respuesta Sujeto D5	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	Descripción: El equipo directivo utiliza los criterios pedagógicos	Descripción El equipo directivo considera algunas técnicas para	Descripción: En relación a los criterios administrativos usados por los	Descripción: En cuanto a los procedimientos	Descripción: El equipo directivo debe ser un motivador y	Descripción: Los criterios administrativos y pedagógicos implementados

	<p>en la asignación de horarios, a partir de lo formal: según el currículum y la especialidad, a pesar que no siempre es así en la práctica, al ser evaluada en asignaturas que no son especialidad de uno, ocurriendo lo mismo cuando se es reemplazante y tienes que asumir</p> <p>Cualquier asignatura, pero, generalmente se asignan las asignaturas y horarios a partir de buenos</p>	<p>la distribución de horarios como la observación de clases, con una pauta y/o entrevista si es necesario, así como el trabajo colaborativo y mayor cantidad de horas libres para aquellos profesores que presentan mucha carga en perfeccionamiento o proyectos; observaciones del en actividades dentro y fuera del colegio; informe de rendimiento de asignaturas y labores administrativas y opinión de equipo</p>	<p>docentes directivos para maximizar la carga horaria se puede señalar que es importante compartir experiencias exitosas, desarrollar proyectos y entregarlos por escrito, describiendo los avances, solicitar más horas, se escucha, pero poco se concretiza por falta de presupuesto por parte del DEM</p>	<p>administrativos, el equipo directivo reconoce en primer lugar los planes y programas de estudio, los resultados SIMCE, así como la reprobación por curso. La observación en aula, informes de tareas administrativas, acciones de convivencia, resultados académicos por asignatura, convivencia entre pares y hacia alumnos y apoderados</p>	<p>gestionador de cambios, buscar las vías y mecanismos para encontrar soluciones o alternativas ante bajos logros de determinados aprendizajes y de habilidades, pero las ideas no se concretan, se necesitan espacios y horarios para llevar a cabo un plan de mejora.</p>	<p>os por parte del equipo directivo impactan en términos formales, como son las responsabilidades profesionales, el clima de aula, preparación de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, pero se choca con la disponibilidad de tiempo. La importancia de la gestión y liderazgo en la asignación horaria es válida siempre y cuando se informara de</p>
--	--	---	---	--	--	---

	<p>resultados en el tiempo o en pruebas estandarizadas así como la jefatura a profesores con mayor cantidad de horas en un curso. Los profesores con nuevas metodologías o perfeccionamiento, son incorporados a cursos que se someten a pruebas estandarizadas. Prima la experiencia en la asignación de cursos y no el perfeccionamiento, es el caso de los profesores de primer ciclo</p>	<p>directivo respecto al trabajo de profesores. No hay mayor rotación de cursos, excepto en las asignaturas artísticas donde se privilegia la presentación de muestras o actos artísticos; la asignación de horas por buenos resultados es excepcional.</p>		<p>. Los cambios de horarios son mínimos y dando más horas a los profesores a contrata. El docente debe exponer sus necesidades y el equipo directivo evaluar, pero se debe dar una respuesta a la petición horaria. La asignación de horario se relaciona con la cercanía con el director más que aspectos</p>	<p>las habilidades de los docentes y la necesidad de contar con horas para preparar clases.</p>
--	--	---	--	---	---

	<p>que no pasan a segundo ciclo básico. Existencia de criterios para la observación de aula mediante una pauta de observación, se mide cumplimiento administrativo y se evalúan las relaciones personales y con estadísticas anuales y pruebas semestrales se mide la eficiencia y logro de aprendizaje. Se consideran habilidades sociales como la cercanía con los niños y apoderados.</p>			<p>formales según algunos colegas, pero creo que prima lo profesional, reconociendo a aquellos que son más proactivos.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Los resultados de aprendizaje determinan también en algunos casos la asignación de determinada asignatura y horas.</p>					
<p>Interpretación: No siempre el equipo directivo utiliza criterios pedagógicos, según la docente, basado en principios y competencias para asignar la carga horaria, según el docente, eso se expresa para los reemplazante</p>	<p>Interpretación: El docente indica que el equipo directivo utiliza algunas técnicas en la asignación horaria como es el trabajo colaborativo, la observación de clases, mayor cantidad de horas libres para aquellos profesores que trabajan en proyectos, actividades extracurricular</p>	<p>Interpretación: Se maximizan las capacidades al compartir experiencias exitosas, desarrollar proyectos, según el docente, pero cuando se solicitan horas para desarrollar nuevas ideas, no hay presupuesto por parte del sostenedor.</p>	<p>Interpretación: Según el docente el equipo directivo reconoce en la articulación de horarios desde el punto de vista de procedimientos administrativos, los planes y programas de estudio, los resultados</p>	<p>Interpretación: Reconociendo que el equipo directivo debe ser un agente motivador y gestor de cambios, según el docente, buscar soluciones a los problemas de aprendizajes, pero las propuestas e ideas no</p>		<p>Interpretación: A pesar que los criterios administrativos y pedagógicos impactan en lo formal, según el docente, chocan con la disponibilidad de tiempo por parte de los profesores para implementar los.</p>

	<p>s que asumen cualquier asignatura, así como también para aquellos docentes que son evaluados en asignaturas que no son su especialidad o en el caso de profesores con experiencia que son inamovibles en sus cursos. Pero, en lo formal como criterio se reconoce la asignación de horarios a partir de buenos resultados académicos y en pruebas SIMCE, la</p>	<p>es en el plano artístico y deportivo y opinión de equipo directivo. Pero, no se reconoce la eficiencia con asignación de horas, de acuerdo a resultados, así como tampoco hay rotación de cursos en el primer ciclo básico.</p>		<p>SIMCE, la observación de clases, acciones de convivencia , pero los cambios de horarios son mínimos, a pesar que se reconoce el trabajo profesional y aquellos docentes más proactivos.</p>	<p>se concretizan, necesitando se espacios y horas para llevar a cabo un plan de mejora.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

	experiencia, más que el perfeccionamiento, el uso de nuevas metodologías y la evaluación en distintos ámbitos a partir de pautas y habilidades sociales.					
--	--	--	--	--	--	--

Respuesta a Sujeto D6	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6	B.2 7-8-9	C.1 10-11	C.2 12-13
	Descripción: Los criterios pedagógicos utilizados por el equipo de dirección consideran según el docente la formación y la experiencia, además del	Descripción En relación a los procedimientos pedagógicos por parte del equipo directivo, se intenta distribuir la carga horaria de las	Descripción: En cuanto a los criterios administrativos en la asignación de niveles y asignaturas por parte del equipo directivo, el docente señala la	Descripción: Los procedimientos administrativos articulados por el equipo directivo en la disponibilidad	Descripción: El docente señala que la importancia educativa que los actores asignan a los criterios del equipo directivo en	Descripción: La designación de horarios por parte del equipo directivo impacta educacionalmente en la mejora progresiva de la calidad de

	<p>perfeccionamiento y habilidades como dominio de grupo y de la asignatura. Asignándose la carga horaria en aquellos cursos y asignaturas donde han alcanzado mejores resultados en sus alumnos.</p>	<p>asignaturas durante la semana, pero no siempre en forma adecuada al asignarse matemática y lenguaje en el último bloque de clases, además, profesores destinados al establecimiento, en donde el director no tiene mucha influencia en el personal a recibir. No se perciben rotación de docentes en los niveles según rendimiento en pruebas estandarizadas.</p>	<p>experiencia, dominio de grupo, dominio de la asignatura e incluso “compadrazgos”, además del carácter del profesor, en donde aquellos más pasivos reciben los peores cursos y horarios.</p>	<p>ad horaria se resumen según el docente en el carácter del profesor, siendo pasivo recibe los peores horarios y cursos, se cuestiona el número de “ventanas” existentes entre las clases y además de identificar las fortalezas de los profesores, y asignarle horas conforme a ese diagnóstico. Por último, cautelar que sea sólo un día</p>	<p>la designación de horarios, son ciertas si algunos procesos que son subjetivos cambian, como son el carácter del profesor y aquellos que se portan bien reciben mejores horarios, cambiando aquello se mejoraría el servicio educativo.</p>	<p>los aprendizajes en términos operacionales según el docente, en la medida que los profesores funcionen de acuerdo a los parámetros de la dirección y colocar docentes adecuados en determinados cursos y no en otros, impacta en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.</p>
--	---	--	--	---	--	--

				o dos máximo que se asignen al último bloque, a pesar que son cursos que la propia dirección percibe como importante, no concentrar las horas del profesor jefe en uno o dos días , ni asignar jefatura a profesor que tenga pocas horas frente a un curso.		
Interpretación: El docente señala que los criterios pedagógicos considerados	Interpretación El docente manifiesta que la distribución de la carga	Interpretación: El docente manifiesta que si bien es cierto que se	Interpretación: Se cuestiona por parte del docente los	Interpretación: En relación a la importancia educacional que los	Interpretación:	

	<p>por los equipos directivos se reducen a la formación docente, la experiencia y el perfeccionamiento, además de habilidades como dominio de grupo y de la asignatura, asignándose la carga horaria en aquellos cursos donde se han obtenido mejores resultados sus alumnos.</p>	<p>horaria semanal no siempre se realiza de manera adecuada, al incorporar asignaturas más complejas en los últimos bloques , así como también al recibir docentes destinados por el sostenedor y al no haber rotación de docentes, según rendimiento en pruebas estandarizadas</p>	<p>consideran en la asignación de carga horaria, la experiencia, el dominio de grupo y de la asignatura, también priman criterios como “compadrazgo” y de acuerdo al carácter del profesor, siendo discriminados aquellos más pasivos, recibiendo los peores cursos y horarios.</p>	<p>procedimientos administrativos, al considerar variables subjetivas, como el carácter del profesor, además el número de ventanas existentes y la asignación de asignaturas más complejas en el último bloque, así como no concentrar las horas del profesor jefe en uno o dos días.</p>	<p>actores asignan a los criterios de los docentes directivos en la designación de carga horaria, serían importantes , según el docente, sí los elementos subjetivos desaparecen, como considerar el tipo de carácter o ser más condescendiente con la dirección.</p>	
--	---	---	---	---	---	--