



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

PRÁCTICAS DIRECTIVAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR

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

AUTORA: INOSTROZA CARRASCO, CRISTINA

Profesor Guía: Dr. Cisterna Cabrera, Francisco

Chillán, Agosto de 2017

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis hijos, Tamara y Joaquín Véjar que son el motor de mi vida. Gracias por entender que el éxito demanda sacrificios de momentos juntos. Gracias por entregarme palabras de aliento cuando más lo necesité, por su comprensión y amor incondicional.

Gracias a mi Hermana Lorena por apoyarme cuidando de ellos y por alentarme.

Gracias a mi familia por creer en mí.

Gracias a mis amigos, en especial al incondicional Jordam.

A mi profesor guía

Esto, sin duda, fue un gran logro para mi vida que jamás soñé alcanzar.

Gracias a todos y cada uno de Uds.





INDICE DE CONTENIDO

1.	INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA	6
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1.1	Definición del ámbito temático	7
1.1.2	Antecedentes del problema a investigar	8
1.1.3	Planteamiento del problema como tal.....	9
1.1.4	Fundamentación del problema como objeto de estudio	11
1.1.5	Preguntas de investigación.....	13
1.1.6	Objetivo general	13
1.1.7	Objetivos específicos.....	13
1.1.8	Premisas que orientan la investigación.....	14
1.1.9	Categorías y sub-categorías de análisis	15
1.2	MARCO TEÓRICO	18
1.2.1	Desarrollo del Marco Teórico.....	19
1.2.2	Ley General de Educación (LGE) 20.370.....	21
1.2.3	Aseguramiento de la calidad de la educación	23
1.2.4	Estándares Indicativos de Desempeño	26
1.2.5	Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015)	28
1.2.6	Gestión curricular	30
1.2.7.	Marco de la Buena Enseñanza	32
1.2.8.	Equipo directivo	33
1.2.9.	Equipo directivo y la implementación curricular.....	35
1.3.	CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO	38
1.4.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1.4.1.	Definición y caracterización de la unidad de estudio.....	41
1.4.2.	Definición y caracterización de los sujetos de estudio	43
1.4.3.	Explicitación y justificación de los instrumentos de recolección de la información ..	44
1.4.4.	Tabla de especificaciones	45
1.5.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46



1.5.1. Triangulación de datos y síntesis de resultados	47
1.5.2. Inferencias interpretativas por cada categoría considerando todo el estamento agrupado por establecimiento educacional.	56
1.6. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
1.6.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación	65
1.6.2. Aportes de la investigación.....	66
1.6.3. Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional.	68
2. PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA	69
2.1. Descripción de la unidad de intervención.....	71
2.2. Antecedentes de la propuesta	72
2.3. Justificación de la intervención	74
2.4. Objetivos de la propuesta	75
2.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA	76
2.5.1 Equipo Directivo y Liderazgo Pedagógico.....	78
2.5.2 Docentes e Implementación Curricular	80
2.5.1.Monitoreo Docente.....	83
2.6. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN	85
2.6.1 Metodología de la optimización.....	86
2.6.2.Plan de Acción operativo	87
2.6.3.Módulos de los talleres	89
2.6.4.Presentación del módulo 1.....	90
2.6.5.Matriz Curricular del módulo:	91
2.6.6.Desarrollo del Módulo 1	91
2.6.7.Presentación del módulo 2.....	94
2.6.8 Matriz Curricular del módulo 2:	95
2.6.9.Desarrollo del Módulo 2	95
2.7. Presentación del módulo 3.....	97
2.7.1 Matriz Curricular del módulo 3:	98
2.7.2.Desarrollo del Módulo 3	98
2.7.3.Cronograma.....	99
2.8. TRIANGULACIÓN DE DATOS Y SÍNTESIS DE RESULTADOS.....	100



2.8.1. Conclusiones del Focus Group aplicado.....	106
2.8.2. Plan general de trabajo para diseñar un modelo de monitoreo, seguimiento y apoyo al trabajo docente:	107
2.8.3. Cronograma del plan de trabajo	111
2.9. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	112
2.9.1. Procedimientos e instrumentos que se emplearán para evaluar la propuesta.	113
2.9.1.1. Evaluación de resultados de la intervención.	114
2.9.1.2. Evaluación del proceso de intervención.....	115
2.9.2. Áreas o ámbitos de impacto de la propuesta de intervención	117
3. VALIDACIÓN.....	119
3.1 Fuentes de validación	120
3.2 Presentación de resultados sobre la validación de la propuesta de optimización....	121
3.3 Conclusiones sobre validación.....	125
3.4 Conclusiones de la Propuesta	126
3.5 Conclusiones Generales de la Tesis.....	128
3.6. BIBLIOGRAFÍA	132
3.6.1. Bibliografía de la Investigación	132
3.6.2. Bibliografía de la propuesta	137
ANEXOS.....	140
A) Anexos de la investigación	141
B) Anexos de la Propuesta.....	203



Capítulo I

1. INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA



1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Definición del ámbito temático

Cuando el Ministerio de Educación propone las bases curriculares y los programas de estudio pretende enmarcar y definir los principios que alinean las prácticas pedagógicas y educativas en el sistema escolar chileno, buscando intencionadamente, además una organización tónica y temporal de los objetivos, habilidades y actitudes que todos los estudiantes alcancen en su trayectoria educativa en el nivel y tiempo que les corresponda.

Es por ello que, el currículum organiza los procesos de planificación pedagógica anual y por unidades, siendo las bases curriculares un marco referencial de carácter obligatorio que sientan los cimientos para la elaboración de los programas de estudio del Ministerio de Educación. Dejando la libertad para que cada establecimiento educacional elabore sus propios planes y programas de acuerdo a las características de su comunidad escolar considerando como mínimo el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de dichas bases.

Independientemente de la postura electiva de cada establecimiento de la elaboración de los planes y programas, se reconoce actualmente el complejo rol que asume el director como líder pedagógico y de la importancia que tiene éste en la conducción del Proyecto Educativo Institucional, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus estudiantes y de comprometer a la comunidad educativa en el logro de las metas institucionales y específicamente en uno de sus ámbitos de acción asegurar el aprendizaje efectivo en el aula, promoviendo el diseño, planificación, organización y evaluación de los procesos educativos para la implementación efectiva del currículum.

Este rol conlleva aseguramiento de la calidad de la implementación curricular, tanto en las prácticas pedagógicas como de los logros de aprendizaje en todos sus ámbitos formativos y crear las condiciones necesarias para que se produzca el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje a través de distintos mecanismos, tomando decisiones basadas en esas evidencias y reformulando las estrategias de manera oportuna y continua.

Por lo tanto, en base a lo anterior expuesto y bajo el contexto pedagógico de reforma educativa el ámbito temático de investigación estuvo enfocado al aseguramiento de la implementación curricular, expresándose en el tercer nivel de concreción del currículum.



1.1.2 Antecedentes del problema a investigar

“El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela (Leith Wood, 2009)”, dicho de otra manera, el director y su equipo directivo es responsable de provocar cambios, instalar prácticas organizacionales, lograr aprendizajes de calidad en todos los integrantes de la comunidad educativa para que éstos sean capaces de trabajar para un fin común que son los estudiantes.

Coordinando, además en conjunto con el equipo técnico pedagógico la implementación general de las bases Curriculares y de los programas de estudio como, asegurando la cobertura curricular e incrementando la efectividad de la labor educativa.

Es por ello, que uno de los ámbitos de la buena Dirección contempla la Gestión Curricular como eje central evidenciando en él no sólo la capacidad de promover el diseño, la planificación, instalación y evaluación de los procesos sino también como los equipos directivos se aseguran a través de mecanismos instalados y sistemáticos que se produzca esa implementación curricular y se le otorgue a todos los estudiantes la oportunidad de acceder a todo el currículo prescrito y no sólo a una parte de él. Cabe destacar entonces, el rol trascendental que éstos tienen en la implementación integral del currículum y en la forma en que transmiten a los diferentes integrantes la nueva forma de hacer educación.

No obstante, en plena consciencia de esta importancia puedo señalar que de acuerdo a lo observado en mi rol de docente no se evidencia plasmado explícitamente en las herramientas de gestión internas del establecimiento como los Proyectos Educativos Institucionales, Plan de Mejoramiento Educativo u otros programas asociados, mecanismos de monitoreo de dicha implementación curricular de aula en aquellos aspectos de tipo didáctico y si los hay son escasos reflejando una falencia que no da cuenta del aseguramiento de que ésta práctica se realice o sea sistemática en el tiempo.

Por lo tanto, la intención de esta investigación fue develar las prácticas directivas que permiten asegurar la implementación curricular de aula, específicamente en los aspectos de tipo didáctico e identificar, según la opinión de los actores educativos, el impacto que tienen en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.



1.1.3 Planteamiento del problema como tal

Un desafío clave de la gestión curricular es generar coherencia entre lo que se planifica enseñar, lo que se enseña en las salas de clases y lo que los estudiantes aprendan (Porter, 2004). Como lo señalan otros autores la noción de gestión curricular se sintetiza como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013).

Este tipo de supervisión o acompañamiento puede realizarse a través de diferentes herramientas y estilos de liderazgo distribuyendo las responsabilidades entre los actores involucrados. No obstante, cabe entender el rol preponderante que tienen los equipos directivos para que este currículum prescrito planificado llegue al aula de forma íntegra y como éstos influyen en el aprendizaje. Generándose los espacios necesarios de reflexión y discusión pedagógica, con el propósito que estos se vean reflejados en la planificación concreta del aula y su implementación.

Cabe entonces señalar que es fundamental un liderazgo centrado en lo pedagógico más que en lo administrativo, que esté orientado al seguimiento de los procesos y como lo señala Antonio Bolívar (2010) en su publicación *Liderazgo para el Aprendizaje de la Universidad de Granada* si bien los factores externos son condicionantes, no son determinantes a lo que la escuela puede hacer. Precisamente, los efectos del liderazgo en la mejora son particularmente más fuertes donde más se necesita, en las escuelas situadas en contextos más vulnerables. La investigación es consistente sobre los efectos del liderazgo en la mejora de los resultados, si bien dichos efectos se ven mediados por las prácticas docentes en el aula (Marzano et al., 2005; Leithwood, Louis et al., 2004; Robinson, 2007). Estos investigadores concluyen que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo (Bolívar A., 2010).



Al analizar estas fuentes documentales queda de manifiesto la importancia que tiene el equipo directivo en su rol de líder pedagógico y con ello la coherencia que debe existir entre lo prescrito y lo que realmente los estudiantes aprenden. Puedo agregar que además de lo observado y vivenciado de forma personal puedo señalar que en la situación actual de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Yungay existen falencias en prácticas directivas de aseguramiento de la implementación curricular de aula, en aquellos aspectos de tipo didáctico, es decir, a las acciones realizadas por los profesores para enseñar a sus educandos, orientados al mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo a lo planteado, surge el problema a investigar, dado que se desconoce la existencia de mecanismos y/o prácticas de aseguramiento de la implementación curricular, sobretodo en el ámbito didáctico y se ignora el real impacto que esta causa en la calidad del aprendizaje. Desprendiéndose de ello, aprendizajes parcializados o poco actualizados en cuanto a la didáctica, toma de decisiones de mejoramiento por parte de los directivos desfasadas, distantes de lo que se pretende a nivel ministerial y alejándose de las intenciones de cambio pedagógico impulsados por la autoridad central.

Todo lo anterior repercute negativamente en los aprendizajes de los estudiantes quedando afectada su trayectoria educativa y generando vacíos pedagógicos importantes.



1.1.4 Fundamentación del problema como objeto de estudio

Según la UNESCO, en el informe “Monitoreo de Educación para Todos”, establece tres elementos para definir una educación de calidad (UNESCO 2005): el respeto de los derechos de las personas; la equidad en el acceso, procesos y resultados; y la pertinencia de la educación.

En este sentido y para la investigación resultó importante abocarse a la equidad en los procesos para lograr en los estudiantes educación de calidad, reorientando el trabajo de aula desde un enfoque basado en actividades de exploración, búsqueda de información y construcción de nuevos aprendizajes por parte de los alumnos (Mineduc, 2002, p4), en otras palabras implementándose una metodología diferenciada que satisfaga a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje y que por ende si hablamos de equidad ofrecer la oportunidad educativa para que cada estudiante pueda acceder a la totalidad del currículo prescrito. No sólo aquellos estudiantes de estratos económicos superiores que tienen la solvencia financiera para hacerlo. No obstante, es importante señalar que, la equidad en los procesos y resultados de aprendizaje, se logra poniendo el énfasis en distribución de las responsabilidades entre los actores involucrados, entre otras cosas. He ahí la importancia que tienen los equipos directivos en el aseguramiento de la implementación curricular, considerando los distintos factores antes mencionados.

En este escenario y como estrategia de disminuir la brecha social existente, la Ley de Subvención Preferencial entrega una subvención especial para los establecimientos que reciben estudiantes en condiciones de vulnerabilidad social. Pretendiendo que se aborden las individualidades de sus estudiantes, ofreciendo educación en el contexto de la diversidad, focalizándose no sólo en los resultados sino además en los procesos. Ahora bien, si existen inyecciones financieras de tan enorme magnitud enfocadas a un objetivo loable como lo mencionado anteriormente en donde, incluso, se han contratado personal para igualar esas condiciones y contribuir a la mejora de la calidad educativa siento que aún no se logra empoderar a cada equipo de su rol, de la importancia y efectividad en el proceso de aprendizaje de nuestros estudiantes.

La UNESCO establece el tercer componente de la calidad que habla de resultados, considerándose como la “entrega de herramientas de carácter cognitivo a los alumnos y alumnas del país, para que enfrenten con éxito los desafíos que le impone la sociedad, de manera de insertarse en igualdad de condiciones al mundo laboral”.. Cabe pensar que para que este proceso se produzca debe haber una



comunidad educativa comprometida, en donde cada actor comprende y está consciente del rol fundamental que cumple en ello.

Es primordial entonces preguntarse ¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de Gestión Curricular, entendiendo que es el eje central del liderazgo? ¿Este proceso de gestión curricular está dando respuesta a una educación de equidad? Exponer la importancia sería redundar pero puedo establecer que es uno de los factores que puede acortar esa brecha entre los colegios de distintos estratos sociales y que cada establecimiento educacional le da el énfasis que cree pertinente.

Ahora bien, se puede tender a pensar que el rol es directa y en su totalidad responsabilidad del docente de aula, que es el actor protagónico de la transposición didáctica de lo que como Ministerio de Educación se plantea en las Bases Curriculares para las instituciones educativas del país. Sin embargo, la labor de los directivos cobra histórica importancia, no sólo porque se otorgan recursos financieros y autonomía para que se generen Proyectos Educativos contextualizados operacionalizándolos a través de sus Planes de Mejoramiento y en base a las necesidades de las comunidades educativas, sino más bien los obliga a provocar cambios en la forma de orientar los esfuerzos para lograr la implementación curricular y por ende aprendizajes de calidad.

Entonces, cabe reafirmar la importancia de develar a través de esta investigación los mecanismos que instalan los equipos directivos para asegurar la implementación curricular específicamente en la didáctica y cómo estos influyen en el mejoramiento progresivo de los aprendizajes para dar respuesta y sentido a lo que la Reforma educacional pretende a través de la entrega de recursos y los lineamientos ministeriales y por ende haciéndose responsables de la formación de los estudiantes de sus comunidades educativas. Esto, además, nos permitió buscar antecedentes que expliquen esta inexistencia, no sólo con un sentido académico, sino que puede suministrar conocimiento válido para diseñar acciones y/ o mecanismos para asegurar dicha implementación, donde el rol establecido a los propios actores, como son los directivos, resulta un elemento de suma relevancia.



1.1.5 Preguntas de investigación

En relación con el planteamiento problemático expuesto en los párrafos anteriores, la interrogante que orientó esta investigación fue:

¿Cuáles son las prácticas directivas de un Establecimiento Educacional de la Comuna de Yungay en lo referido al aseguramiento de la implementación curricular de aula, en aquellos aspectos de tipo didáctico, y qué impacto desde la opinión de los actores educativos, tiene para el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes?

1.1.6 Objetivo general

- Develar las prácticas directivas en el aseguramiento de la implementación curricular de tipo didáctico desde la opinión de los actores educativos, en relación con el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

1.1.7 Objetivos específicos

- Caracterizar las prácticas directivas desde aquellos aspectos que dan cuenta del monitoreo de las acciones de planificación y organización de la enseñanza.
- Caracterizar las prácticas directivas desde aquellos aspectos que dan cuenta del monitoreo al desarrollo de la enseñanza, en lo referido a las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.
- Identificar la importancia educativa, desde la opinión de los actores educativos, que tienen las acciones de monitoreo desarrolladas por el equipo docente directivo.



1.1.8 Premisas que orientan la investigación

- A. Los Directivos de los establecimientos educacionales son los responsables de asegurar la implementación curricular en lo referido a la didáctica.

El Marco para la Buena Dirección en su eje de Gestión Curricular evidencia explícitamente la forma en la que deben actuar los equipos directivos para asegurar el aprendizaje efectivo en el aula expresando la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. (MBD, 2015), sentando los pilares del proceso educativo y el inicio de una buena gestión.

Según el Marco de la Buena Dirección el director y el equipo directivo deben conocer los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, así como el Marco para la Buena Enseñanza, ya que es labor de ellos velar por la integridad del cumplimiento del currículum a objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje (MBD,2015)

Entendiendo que esto conlleva orientar prácticas de enseñanza de calidad e instalación de mecanismos de monitoreo que para esta investigación solo consideraré los de tipo didáctico de la implementación curricular.



1.1.9 Categorías y sub-categorías de análisis

Se delimitaron 3 categorías apriorísticas para el análisis y construcción de los instrumentos utilizados en esta investigación, en el ámbito de acción Gestión Curricular. Estas categorías corresponden a:

Monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza.

Monitoreo de las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica

Importancia Educativa de las acciones de monitoreo

Cada una de las cuales son detalladas a continuación según su definición conceptual y subcategorías que las conforman:

Categoría A: Monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza

Definición Conceptual: Se refiere a las acciones de tipo sistemático que realizan los directivos para asegurar que los docentes planifiquen acciones didácticas en función de modelos establecidos, organizando de manera efectiva el proceso de enseñanza en espacios y tiempos reales (Cisterna, F. 2007).

Esta categoría se desglosa en las siguientes sub- categorías:

Sub-Categoría A. 1: Monitoreo de la planificación de la enseñanza

Definición conceptual: corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F. 2007).

Sub-Categoría A.2: Monitoreo de la organización de la enseñanza

Definición conceptual: corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F. 2007).



Categoría B: Monitoreo de las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.

Definición conceptual: Corresponde a las actividades directivas para monitorear las “acciones concretas que los docentes realizan en el desarrollo del currículum en el aula bajo orientaciones pedagógicas destinadas a generar aprendizajes significativos en los estudiantes” (Cisterna, F. 2007).

Esta categoría se desglosa en las siguientes sub-categorías:

Sub-Categoría B.1: Monitoreo de acciones de transposición didáctica

Definición conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles” (Cisterna, F. 2007).

Sub-Categoría B.2: Monitoreo de la interacción pedagógica

Definición conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.

Sub-Categoría B.3: Uso de recursos didácticos

Definición conceptual: corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F. 2007).



Categoría C: Importancia educativa de las acciones de monitoreo

Definición conceptual: Da cuenta del valor asignado por los actores al seguimiento de las acciones pedagógicas para conocer las estrategias implementadas, diseñar acciones de mejora oportuna, retroalimentar procesos de toma de decisiones en cuanto a la importancia de la implementación curricular y su impacto.

Esta categoría se desglosa en las siguientes sub- categorías:

Sub-Categoría C.1: Percepciones de monitoreo curriculares en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico.

Definición conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por el directivo en cuanto al rol que él debe desempeñar como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F. 2007).

Sub-Categoría C.2: Percepciones de implementación curricular en cuánto al rol específico del docente

Definición conceptual: da cuenta de las percepciones personales expresadas por los docentes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, el impacto que ésta tiene en los resultados de aprendizaje y de los mecanismos de monitoreo de esas acciones por parte del equipo docente directivo.

Sub-Categoría C.3: Percepciones de implementación curricular desde la mirada de los estudiantes.

Definición conceptual: da cuenta de las percepciones personales expresadas por los estudiantes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, el impacto que ésta tiene en los resultados de aprendizaje y de los mecanismos de monitoreo de esas acciones por parte del equipo docente directivo.



1.2 MARCO TEÓRICO

Introducción

En Educación han surgido cambios importantes sobre todo en cuanto a reformas educativas y políticas educacionales que han ido marcando nuestro país. Se han generado en el camino desigualdades y brechas sociales sustanciales que han profundizado el desmejoramiento de la educación. El contexto del tema que hoy abordaremos pasa por distintas etapas o conceptos que es valioso profundizar para contextualizarnos en el problema que queremos analizar y buscar solución.

Nuestro recorrido cultural empezará por generalidades de la Reforma Educativa intenciones que tuvo ésta y como ha influido en la sociedad. Pinceladas de la Ley General de Educación haciendo énfasis en los principios que la sustentan y el desafío que nos presenta como sistema educativo y como actores principales en el mejoramiento de la Educación.

Nos detendremos en comprender la nueva institucionalidad de aseguramiento de la calidad de la educación y con ello los Estándares Indicativos de Desempeño y como este instrumento ha sido pilar de la evaluación de desempeño que lidera la Agencia de Calidad siendo un referente para mejorar.

Cabe además destacar algunos instrumentos como el Marco de la Buena Dirección y Buena Enseñanza que dentro de sus áreas está presente explícita e implícitamente la Gestión Curricular base para la concreción del currículo.

Y por último profundizar en algunos de los roles de los Equipos Directivos que en su capacidad de líderes deben ser capaces de asegurar oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes a través, para efecto de esta investigación, de la implementación curricular.



1.2.1 Desarrollo del Marco Teórico

Reforma educativa

El concepto de reforma educativa agrupa múltiples expresiones orientadas al cambio, que en educación dan cuenta de una transformación significativa del sistema educativo o de parte relevante del mismo, atendiendo a su mejoría respecto de la situación inicial, que involucra la dimensión estructural, la histórica y la epistemológica (Popkewitz, 2004).

De lo definido anteriormente la Reforma Educativa Chilena asume esa intencionalidad desprendiendo para fines de esta investigación aquella que comenzó a fines del año 90 que provocó cambios sobre la matriz curricular nacional situando el aprendizaje como eje central del proceso de enseñanza, dando realce a la experiencia del estudiante, por lo menos en el discurso oficial. Desde esa década se han ido experimentando cambios en relación a las temáticas relacionadas con el sentido que se le da al proceso de enseñanza- aprendizaje, surgiendo dos campos de acción importantes; uno a nivel de objetivos macro del sistema escolar, para responder a las exigencias que nacen desde el ejercicio de la libertad de enseñanza y el segundo de responder a aquellas exigencias que se desprenden de la entrega de garantías para el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades, para ofrecer a todos los estudiantes del país la posibilidad de continuar en estudios superiores como también su incorporación al mundo laboral. "Este esfuerzo se construye sobre el objetivo explícito de proveer una educación escolar de alta calidad para todos, donde 'alta calidad' significa egresados con mayores capacidades de abstracción, de pensar en sistemas, de comunicarse y trabajar en equipo, de aprender a aprender y de juzgar y discernir moralmente en forma acorde con la complejidad del mundo en que les tocó desempeñarse" (Cox y González 1997: 103).

Estos cambios concretamente tienen que ver con la forma cómo se transforma una sociedad cuya característica central es la desigualdad cuyo sistema educativo mostraba indicadores críticos en cuanto a la calidad de la educación y la equidad de su distribución, en el acceso a la amplia gama de bienes y servicios, que han generado brechas sociales que año a año se han ido acrecentando y que han obligado a los diversos actores sociales tanto educadores, padres, autoridades, agentes políticos económicos y sociales a reflexionar y afrontar esta situación para generar acciones que resuelvan estas diferencias.

La intención de la reforma es legitimizar la educación como eje central para generar movilidad social y desarrollo a nivel país donde se intenta no sólo generar igualdad social sino también equidad curricular para todos y todas en una sociedad con desigualdades tan marcadas como la chilena, Desde este punto



de vista, la formación que alcancen los sujetos estaría en estrecha relación con las oportunidades de inclusión en la estructura socio- ocupacional, ascenso en el lugar en la jerarquía social, intervención en la vida económica, acceso a previsión, salud y patrimonios culturales que van tejiendo el sustento para una mejor calidad de vida.

Es así como en ese contexto de generar y percibir esa igualdad social y en donde un sistema que estaba instalado hacía crisis bajo cualquier prisma que se le mirase y que a nadie parecía importarle y en dónde la matrícula de la educación pública iba a la baja es que se produce en el año 2006 un movimiento social de importancia donde los mismos estudiantes provocan algunas políticas educacionales, presionando y exigiendo a las autoridades a reformular los cimientos de la educación chilena. Instancia que no sólo marcó un hito de un antes y un después sino también permitió volcar la mirada de que la educación tenía y debía ser un derecho social. Es así como prorrumpe una nueva Ley General de Educación en el año 2009 que deroga a la Ley Orgánica Constitucional de Educación. Una Ley Orgánica en que la educación dejó de ser un deber del Estado y un derecho de todos los ciudadanos transformándose en una mercancía, subyugada a indicadores de eficiencia y competitividad, donde el Estado adopta un rol subsidiario y escasamente regulador, donde no se responsabiliza por las auténticas necesidades educativas de la localidad. Que, a su vez, produjo fragmentación y segmentación de un sistema y no sólo eso sino además un desequilibrio socioeducativo afectando a los sectores más relegados de nuestra sociedad lejos de las necesidades y planteamientos que clamaban los principales afectados.

No obstante, con la Ley General de Educación se establece que la educación es un derecho, no de unos pocos sino de todos los estudiantes del país, se decretan deberes del Estado en índole educativa y se establecen los derechos y deberes de cada estamento de la comunidad escolar.

A partir de esta nueva forma de legislar la educación el gobierno apresuró la aprobación de decisiones como la Ley de Subvención Escolar Preferencial o el Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Devolviendo, además, la responsabilidad del Estado de asegurar la educación formal a todos los estudiantes en edad escolar, proveyendo de Bases curriculares que llevaban con ella generar esa equidad curricular que había sido sólo de la elite.

Cabe señalar entonces, que el movimiento estudiantil fue de gran trascendencia tocando la fibra principal del modelo subsidiario y de mercado y consecuencia de ello surgieron cambios y políticas interesantes como fin al lucro con la subvención pública y el financiamiento compartido y proyectos como la desmunicipalización entre otras.



Demandando una educación de calidad y de construcción de una sociedad más inclusiva. Como hemos señalado entonces, surge una reforma en un contexto de insatisfacción respecto de la calidad del aprendizaje, resolver el problema marcado de inequidad y segmentación vivenciado al interior de los sistemas educativos. Ya no eran suficientes los esfuerzos básicos de funcionamiento de la educación que se fueron dando a través de los últimos años, se hacía imperativo mejorar la calidad de la educación con énfasis en la equidad basada en un derecho igualitario para todos.

1.2.2 Ley General de Educación (LGE) 20.370

A pesar de que en el 2009 se deroga la Ley Orgánica Constitucional de Educación en el 2013 se aplica integralmente el nuevo marco curricular. Introduciéndose las bases curriculares como un ajuste curricular de importancia en donde la enseñanza básica se reduce a seis años, ya no se hablará más de aprendizajes esperados sino de objetivos de aprendizaje, que fomentan la educación integral de los estudiantes, dando relevancia a la educación formativa basada en valores y principios como también la cognitiva, ya no se hablará de subsectores sino más bien de asignaturas. Se genera, además, flexibilidad curricular ampliada donde los niveles parvulario, básico y medio que cuenten con Jornada Escolar Completa deberán contar con un 30% de tiempo de libre disposición. Se crea además un Banco de Planes y programa Complementarios que estarán a disposición de todas las instituciones educativas para que puedan acceder y enriquecer sus propios planes y programas. Pero con ello, también se generan cambios profundos como principios y obligaciones que sustentarán transformaciones en la forma en que se impartirá la educación a los estudiantes de nuestro país.

La ley General de Educación como lo señala el artículo Guía Legal sobre Educación de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) está inspirada en los siguientes principios:

- Universalidad y educación permanente: La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.
- Calidad de la educación: Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.
- Equidad: Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.



- Autonomía: El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.
- Diversidad: Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de los educandos.
- Responsabilidad: Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.
- Participación: Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.
- Flexibilidad: El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades y proyectos educativos institucionales.
- Transparencia: La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.
- Integración: Se propone la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.
- Sustentabilidad: Fomento al respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.
- Interculturalidad: El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.

Principios que generan transformaciones profundas que evidencian que nuestro país pretende ofrecer oportunidad de calidad de aprendizajes y distribución social de importancia, quedando atrás el acceso de oportunidades educativas y la cobertura. Una ley que exige hacerse cargo de brechas sociales que afectaban directamente la calidad de aprendizajes en nuestros educandos. Una Ley que conlleva un grado de compromiso por sobre lo esperado tanto de docentes, estudiantes, apoderados y por sobre todo de los Equipos Directivos llamados a implementar estas transformaciones y producir de manera significativa ese cambio que la Ley amerita.

El desafío que se presenta es de gran envergadura y que nos obliga como formadores y por ende como sociedad velar y asegurar la calidad independientemente de su condición socioeconómica, ofreciendo la posibilidad de acceder al conocimiento y a la cultura. Exige una nueva institucionalidad educativa acorde a un currículo actualizado y dinámico acorde a los avances de la sociedad en que se está inmerso. Un mayor compromiso de cada uno de los actores educativos, definiendo roles y estándares que permitan medir los avances. Por tanto, con ello, surgen nuevas instituciones que ejerzan control sobre las comunidades educativas y los involucrados en los procesos formativos.



1.2.3 Aseguramiento de la calidad de la educación

Como hemos podido leer anteriormente la Educación en Chile ha ido cambiando, enfocándose no sólo en la equidad y oportunidad de acceso a la información sino además en profundizar en torno a la calidad del proceso educacional que reciben todos los estudiantes llevándose a cabo una sucesión de acciones que permiten asegurar la calidad en las comunidades educativas, guiándolos para que ello se produzca a través de herramientas que generen procesos de mejora profunda.

Bajo ese contexto es que nace la Ley de Aseguramiento de la Calidad(20.529) con el fin de regular el sistema educacional y que esto vaya en directa relación con asegurar la calidad de la educación y el desempeño de las escuelas o liceos, sostenedores, directivos y docentes. Por tanto, con ello también surgen diversos organismos con roles definidos y claros como lo son; el Ministerio de Educación que es el ente rector y quien propone e implementa la política educacional, La Superintendencia de Educación que fiscaliza y orienta para que todas las escuelas cumplan las condiciones adecuadas para la entrega de una buena educación , la Agencia de Calidad que evalúa con una mirada amplia, orienta e informa a la comunidad escolar y el Consejo Nacional de Educación, que aprueba e informa las políticas educativas propuestas por el ministerio, como las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de aprendizajes y el plan nacional de evaluaciones. Todos estos organismos buscan apoyar a las comunidades educativas instalando procesos de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de prácticas tanto en el ámbito de liderazgo educativo como prácticas docentes. Promoviendo trayectorias de mejoramientos en las escuelas e impulsando que las escuelas desarrollen un plan estratégico, que tenga una función articuladora en pos de construir una educación integral de calidad con equidad.

Dentro de este Sistema de Aseguramiento, la legislación vigente (Ley N.º 20.529), define la ordenación de escuelas en cuatro categorías de desempeño; Alto, Medio, Medio Bajo e Insuficiente a partir de sus resultados de aprendizaje y otros indicadores, como convivencia escolar, vida saludable, autoestima académica, asistencia, entre otros.

Intencionando con ello que las comunidades educativas sean capaces de instalar procesos que vayan en función de la mejora continua y alcancen el nivel alto asegurando, además, una educación de calidad y equidad.

Es necesario entonces resaltar que se amplía el concepto de educación tal como lo señala la Ley 20.370 General de Educación en su artículo 2º *“La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas.*



Como señala Carlos Henríquez secretario ejecutivo de la Agencia de Calidad de Educación las escuelas que tienen bajos desempeños requieren más y mejores herramientas para generar un proceso de mejora profundo. En ese sentido la Agencia de calidad ha diseñado las Visitas de Evaluación y Orientación a los establecimientos educacionales, que es una de las herramientas que tiene la Agencia para aportar, orientar a las escuelas y fortalecer sus capacidades de autoevaluación en el quehacer institucional.

En ese contexto se pretende instalar dispositivos que aporten a esa tarea, siendo el foco el avance del sistema educativo y que por consecuencia directa el país se desarrolle.

Cuando hablamos de educación de Calidad ¿a qué nos referimos? Primero, para efecto de esta investigación tenemos que enmarcarnos en un concepto común que establezca el parámetro de entender que es calidad educativa.

Como plantea Bolívar (2001), el término calidad puede esconder tras de sí las causas que hacen que El derecho de aprender algo tenga o no calidad, por lo que puede ser aplicado indiscriminadamente. Entendiendo que de este concepto demarcamos el tipo de escuela que queremos, cuáles serán sus cimientos valóricos y pedagógicos y lazos que se establecerán entre la calidad educativa y el proyecto de sociedad.

Un documento referencial al respecto es el mundialmente conocido “Informe Delors”, elaborado por UNESCO y que define cuatro pilares de la educación (se entiende, de calidad) para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir con otros (UNESCO, 2000).

Por otro lado, la definición más utilizada de “escuela eficaz” (calidad educativa) señala que es aquella que: “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003).

Esta conceptualización apunta a cómo son perdurables los aprendizajes, la integralidad, la equidad y lo que la escuela ofrece como valor agregado a la formación de los educandos.

En su reciente informe sobre “educación de calidad para todos”, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de UNESCO plantea que un sistema educativo de calidad implica elementos como : - obligatoriedad y gratuidad de la educación: condiciones fundamentales para asegurar el derecho a la educación; - fortalecimiento de la escuela pública gratuita, única capaz de garantizar el derecho a la educación; - el derecho a la no discriminación y a la plena participación; - la equidad como una condición



esencial de una educación de calidad, tanto en el acceso, como en los recursos y procesos educativos y los resultados; relevancia y pertinencia: ¿Educación para qué? ¿Educación para quién?

Si bien, es cierto, existe literatura que define el concepto no tenemos que olvidar que el concepto en sí en materia educativa nace a partir del sistema neoliberal adoptado en Chile, que inserta la competencia del mercado como lo señala Redondo; “La centralidad otorgada a la educación se efectuó de acuerdo a la concepción de “mercado educativo” establecida en el sistema” (Redondo: 2001: 9). Es decir, obedece a un modelo económico que se acuñó como propio el concepto y que hasta el día de hoy se aplica como parámetro un poco confuso para definir lo que es de calidad o no lo es.

Pero nos quedaremos con el concepto que establece la Ley general de Educación (LGE; 2009) de Calidad de la educación. *“La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”.*

De allí, entonces se desprenden estándares que favorecerán seguir la senda del mejoramiento trazado.



1.2.4 Estándares Indicativos de Desempeño

En el contexto del Aseguramiento de la Calidad de la Educación la Agencia de Calidad cuenta con herramientas concretas para llevar a cabo sus funciones entre ellas, los estándares indicativos de desempeño que la misma agencia define como; *“Un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile”*.

Entendiéndose, además, que al ser estándares indicativos sugieren orientaciones como lo señala la Ley General de Educación. “En Ningún caso el incumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño ni las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones (Art. 38, LGE).

Sin embargo, los sostenedores y directivos están convocados a revisar los procesos de Gestión en las cuatro áreas que éste posee: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos con el propósito de analizar las buenas prácticas, detectar las fortalezas y debilidades y plantear mejoras.

Donde la Dimensión de Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento (Estándares Indicativos de Desempeño, pág. 43)

Dimensión de Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. (Estándares Indicativos de Desempeño, pág. 69)

Dimensión de Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta



dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. (Estándares Indicativos de Desempeño, pág. 95)

Dimensión de Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. (Estándares Indicativos de Desempeño, pág. 121)

Los estándares constituyen el pilar de la evaluación de desempeño que lidera la Agencia de Calidad, con el claro propósito de entregar orientaciones para la mejora continua y referente para buenas prácticas de gestión educacional identificando oportunidades de mejora, definiendo metas y acciones en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo tanto para los establecimientos como sus sostenedores.

Transformándose en referentes para mejorar los procesos de gestión, donde cada establecimiento puede saber en qué posición se encuentra y descubrir la ruta efectiva para mejorar y alcanzar los resultados esperados.



1.2.5 Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015)

La política educativa chilena está enfrentada a una situación desafiante: en un contexto de alta responsabilización de los directivos por los resultados escolares de los establecimientos (Weinstein y Muñoz, 2012; Weinstein, Muñoz & Raczynski, 2011). Bajo ese contexto la Ley 20.501 de Alta Dirección Pública mandata renovación de directores de las escuelas y liceos públicos y por ende, con ello apropiación de herramientas orientadoras para una buena gestión como lo es el Marco para la Buena Dirección, ya que, los directores o equipos directivos son quienes deben enfrentarse a complejas situaciones con nuevos roles, capacidades profesionales que les permitan convertirse en líderes de los proyectos educativos de sus establecimientos.

La premura de instalar mejoramientos en la calidad de la educación, sobre todo si se contempla que la última década se han cuadruplicado los recursos aportados, requiere de una gestión escolar eficiente y eficaz que favorezca la instalación de prácticas directivas y pedagógicas que aseguren el desempeño de los estudiantes en evaluaciones estandarizadas como el SIMCE.

Brunner y Elacqua (2003) identifican un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos: Liderazgo y cooperación; clima de aprendizaje; monitoreo continuo del progreso de los alumnos; evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma.

Por otro lado, J. Weinstein (2002) 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.

Cabe mencionar entonces que para lograr estas mejoras debe existir una gestión eficiente al interior de las comunidades educativas. Según investigaciones preliminares plantean que 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-: Como primer punto la carencia de un liderazgo efectivo de quienes son los principales motores de estas instituciones. Segundo una 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; también, 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: 27).

Para ello, el Ministerio de Educación a complementado el Sistema de aseguramiento de la Calidad de la gestión escolar con un instrumento de valía propia denominado Marco para la Buena Dirección que define cuatro ámbitos que son: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima y Convivencia (Mineduc, 2007)

Es por tanto, que a través de este instrumento y el rol que ejerce la dirección de implementar buenas prácticas pedagógicas e incrementar los resultados de aprendizaje y como lo señala la Ley 20.501 la función principal del director es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan trasferido tales atribuciones, según la legalidad vigente.

Los Equipos Directivos, por tanto, deben incorporar nuevas formas de gestionar principalmente en el ámbito pedagógico, adquiriendo un compromiso ético con toda la comunidad educativa. Es así como este Marco cuenta con claras definiciones y fundamentos que orientan las prácticas y necesidades de desarrollo profesional permitiendo identificar rasgos que faciliten un mejor desempeño de equipos directivos. Es así como el Centro de Perfeccionamiento Experimentación e investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile a partir del 2014 actualizó el Marco para La Buena Dirección cuya primera versión fue el 2005 que simbolizó un hito importante en la profesionalización del rol directivo. Reemplazándolo, pero reafirmando su calidad de instrumento orientador de políticas nacionales, referente para desplegar el concepto de liderazgo en las comunidades educativas. Está diseñado considerando conceptos claves como Liderazgo, Gestión y Prácticas de Liderazgo.

Entendiendo el concepto de Liderazgo "Como la Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas" (Leithwood et al., 2006). Como lo señala el Marco para La Buena Dirección la definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.



Por tanto, estos estándares que favorecen un ejercicio pertinente y adecuado de los directivos de los establecimientos buscan además indicar cuáles son los ámbitos de competencia de dichos profesionales en que deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional.

1.2.6 Gestión curricular

En Chile, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2005) define gestión curricular como aquellas prácticas en los establecimientos educacionales que buscan asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. Es así como la dimensión de gestión curricular conjuga el grupo de acciones y procesos que lleva a cabo el equipo directivo y los docentes para sustentar su propuesta curricular y pedagógica. En este sentido, la gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículum prescrito, implementado y evaluado en todas las disciplinas, asignaturas o ámbitos de enseñanza (Rohlehr, 2006).

Por su parte, la noción de alineamiento curricular alude al esfuerzo por alcanzar la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido. Tal como plantea Porter (2004), para conocer el grado de alineamiento curricular es necesario medir la distancia entre los contenidos propuestos en el currículum planeado respecto de los contenidos observados en el currículum implementado y el dominio alcanzado por los estudiantes en estos mismos contenidos a través del currículum evaluado.

Como lo señala Porter (2004) *“Un desafío clave de la gestión curricular es generar coherencia entre lo que se planifica enseñar, lo que se enseña en la sala de clases y lo que los estudiantes aprenden.”*

Al analizar esta declaración me hace sentido la importancia que tiene esta dimensión y cuán meticuloso que debe ser el trabajo pedagógico y las acciones que se generen para lograr alcanzar dicho desafío.

Desde el rol Ministerial existen los organismos que proporcionarán las herramientas y orientaciones necesarias para producir el cambio educativo profundo que como sociedad necesitamos, pero existe un aspecto esencial en la concreción de ese ideario. Me refiero a la Gestión curricular, eje central para el logro de los objetivos del currículum prescrito y uno de los ámbitos más relevantes en el Marco de la Buena Dirección. Que contempla las competencias y habilidades que señalan la forma en la cual los equipos directivos aseguran la implementación efectiva del aprendizaje en el aula. Este ámbito es un referente para el mejoramiento directivo y la oportunidad de acrecentar la autonomía de los equipos directivos en



el ejercicio de la gestión, en donde deben considerar la cultura y el Proyecto Educativo del establecimiento que conducen. Aquí se expresa el diseño, planificación, implementación y evaluación de los procesos institucionales adecuados para implementar el currículo en el aula y monitorear la calidad de las estrategias de enseñanza.

Entendiendo y relevando la importancia que tiene el rol pedagógico del director en la implementación curricular y continua evaluación de los procesos educativos y el dominio que éste debe tener de las Bases Curriculares de los diferentes niveles educativos, Marco de la Buena Enseñanza y los procedimientos de Evaluación. Por tanto, es fundamental que el director y Equipo Directivo sean gestores del currículo para generar la implementación necesaria que se requiere de acuerdo con el contexto de una reforma decidora y un propósito sustancial de una calidad educativa imperante.

Como lo señala Castro R, Fancy (2005) "La gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en el seno de la institución escolar, involucrando en ello a estudiantes, docentes, directivos, principalmente".

Comprendiendo que, además la gestión curricular se engloba en un conjunto de decisiones y prácticas pedagógicas cuyo propósito es asegurar la solidez entre los planes y programas de estudio, de cómo éstos se implementan en la sala de clases y como los estudiantes adquieren los aprendizajes.

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

De allí surge la necesidad de una buena gestión curricular de quienes lideran los establecimientos educacionales, coordinando y delegando responsabilidades con su equipo directivo, dándole un sentido al quehacer del establecimiento, promoviendo metas y objetivos claros como estrategia de aseguramiento de implementación curricular y de conducción de un Proyecto Educativo Institucional. Sentando en base a la gestión curricular el punto de inicio de una buena gestión educacional.



1.2.7. Marco de la Buena Enseñanza

Si nos referimos a la importancia que tiene que el Director y su Equipo Directivo dominen y realicen una buena Gestión Curricular, pensando que si se conduce mejor algo que se domina es relevante detenernos en entender que como Director o Equipo Directivo también debe dominar el Marco de la Buena Enseñanza, instrumento que señala claros parámetros para un óptimo ejercicio profesional, siendo referente para tener un buen desempeño docente otorgando lo que cada docente deben saber y saber hacer en el aula así como identificar el desarrollo profesional que requiere.

El Marco de la Buena Enseñanza busca orientar la política de fortalecimiento profesional docente entregando pautas claras para ejercer la tarea educativa, examinando a la luz de éste las prácticas docentes de enseñanza y educación.

Como lo señala el marco de la Buena Enseñanza (2008) *“Este Marco reconoce la complejidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los variados contextos culturales en que éstos ocurren, tomando en cuenta las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias por parte de los docentes, tanto en materias a ser aprendidas como en estrategias para enseñarlas; la generación de ambientes propicios para el aprendizaje de todos sus alumnos; como la responsabilidad de los docentes sobre el mejoramiento de los logros estudiantiles. El Marco busca representar todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las que asume en el aula como en la escuela y su comunidad, que contribuyen significativamente al éxito de un profesor con sus alumnos”*.

Este instrumento pretende contribuir al mejoramiento de la enseñanza en sí y dar respuesta al ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario saber hacer? Y ¿Cuán bien se debe hacer? O ¿Cuán bien se está haciendo? Contribuyendo de forma sustantiva a avanzar en calidad y equidad.

Un buen docente es aquel que posee diferentes capacidades para desenvolverse de manera adecuada en el ámbito de la enseñanza, implementando con éxito su práctica docente.

El Marco de la Buena Enseñanza transparenta las responsabilidades que debe asumir un docente en su quehacer diario con el fin de contribuir en el aprendizaje de los estudiantes, evidenciando las responsabilidades que el profesor o profesora asume en su sala como aquellas que debe efectuar en la escuela en sí y en la comunidad donde está inserto describiendo como ser un buen docente.

Este instrumento facilita la labor del director y Equipos Directivos para examinar las prácticas docentes de enseñanza a la luz de un referente claro y preciso.



1.2.8. Equipo directivo

La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. (Bolívar, Antonio, 2010)

Hasta ahora, en Chile la Dirección ha tenido paupérrima capacidad para incidir en la mejora de prácticas docentes, no obstante, las nuevas políticas educativas favorecen el Liderazgo Pedagógico abriéndose un horizonte más allá de una mera de una dirección administrativa reducida ampliándose a través del liderazgo del profesorado y de la comunidad educativa.

En este contexto, en Chile (Garay y Uribe, 2006), conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deban tener los directores y directoras de centros educativos y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales.

Conocedores de la importancia del Liderazgo Pedagógico de los directivos y que es un factor preponderante de la mejora de la calidad educativa el rol que cumple el director debe garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes, gestionando las condiciones necesarias para ello, por lo tanto debe centrar sus esfuerzos en lograrlo. Un liderazgo centrado en el aprendizaje y el logro de los objetivos trazados. Como lo señala Vera *“los directivos escolares, quienes son los principales responsables de la gestión del establecimiento, tienen por tarea demandar del resto de los actores de la comunidad educativa, prácticas coherentes con el logro de objetivos trazados”* (Vera, 2005),

Los Equipos Directivos de acuerdo al nuevo rol que la sociedad demanda guarda relación con el papel de líderes de los Proyectos Educativos de sus comunidades educativas, englobando logros académicos, formativos, institucionales y de satisfacción de la comunidad en general con capacidad de generar instancias de participación, reflexión y autonomía. Con la capacidad de participar en decisiones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional entregando las condiciones y herramientas necesarias para que el profesorado pueda desempeñarse de forma óptima.



Cuando hablamos de directivos líderes pedagógicos nos referimos a que pueden conjugar lo pedagógico y administrativo, sin embargo, cabe destacar que como lo señala (Weinsten, 2009) la sobrecarga de actividades burocráticas administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico.

Si analizamos algunos planteamientos respecto de la importancia que este rol cumple podemos encontrar por ejemplo como dice Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) deben estructurarse las funciones, expectativas e incentivos para asegurarse de que los directores se concentran en el liderazgo en instrucción y no en la administración del establecimiento. Esto contrasta con los sistemas educativos en que muchos directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas, limitando así las capacidades para hacer realidad mejoras concretas en los resultados de los alumnos.

El informe TALIS (OCDE, 2009) por su parte analiza la relevancia de un liderazgo para el aprendizaje del alumnado, del profesorado y del propio centro como organización. La propia OCDE ha decidido intervenir en esta dimensión, a través de su programa titulado Mejorar el liderazgo escolar (Improving school leadership), en el que participan entre otros Chile (Mineduc, 2007) y España (Ministerio de Educación, 2007). Justifica entrar en esta dimensión dado que, como afirma al comienzo de su estudio: El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares.

Por tanto y según lo señalado el liderazgo escolar ejercido por el director y su equipo directivo influye en distintos ámbitos e índoles y es un ente transformador y determinante en la mejora de los aprendizajes y de las prácticas institucionales promoviendo la cooperación y cohesión entre los docentes como forma de compartir visiones y metas que se quieren alcanzar.

Con lo anterior podemos clarificar la relevancia del director y su equipo directivo en cuánto al liderazgo que éste ejerce tanto en lo pedagógico como administrativo lo que favorecerá que una comunidad educativa alcance o no el éxito repercutiendo en mejores resultados y por consecuencia en mayores beneficios para los estudiantes.



1.2.9. Equipo directivo y la implementación curricular

Conocedores del rol fundamental que desempeñan los equipos directivos en cuanto al liderazgo que ejercen en el ámbito administrativo como pedagógico siendo este último inmensamente importante, ya que, permite asegurar la calidad de los aprendizajes y que se generen los espacios para que se produzca de forma equitativa, nos centraremos en definir que entenderemos por implementación curricular. Para ello, clarificaremos que la implementación curricular busca que todos los estudiantes del país adquieran los conocimientos necesarios establecidos en el currículo nacional, para desenvolverse en la sociedad siendo un aporte a la comunidad.

Bajo esa mirada la implementación adopta un rol importantísimo en el sistema educativo, ya que de esta depende si le estamos ofreciendo u otorgando las mismas oportunidades a todos nuestros estudiantes para aprender a través de dicha implementación, marcando la diferencia entre establecimientos.

Es por ello, que el Marco de la Buena Dirección (2005) expresa *“la importancia del desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación...”* comprendiendo que estas prácticas son conducentes para el logro de buenos resultados de aprendizaje y la gestión curricular el motor del proceso enseñanza aprendizaje.

Ahora bien, queda de manifiesto que cuando el director y los equipos directivos organizan la ejecución del currículo en las aulas, otorgan espacios reflexivos a los docentes de preparación de la enseñanza a través de la planificación, organizan los tiempos optimizando y privilegiando la interacción y articulación pedagógica entre pares, apoyando la búsqueda de la mejora continua, generando instancias de apoyo pedagógico impactará de forma significativa los resultados de aprendizaje.

Cuando nos referimos a optimizar y privilegiar la interacción y articulación pedagógica entre pares, surge de inmediato el desafío para el director y su equipo de generar espacios de discusión sobre el fondo y forma del currículo prescrito y como los docentes lo llevan a cabo en el aula, logrando la transposición didáctica, intercambiando experiencias de enseñanza efectivas, decisiones pedagógicas de planificación pero a su vez, como esos mismos equipos acompañan el proceso a través de la observación y retroalimentación oportuna.

Una vez visto lo anterior es importante clarificar el concepto de “Cobertura Curricular” que entenderemos *“como nos hacemos cargo de la realidad y necesidad de los estudiantes para que avancen hacia el logro de los aprendizajes para su desarrollo integral”* Mineduc (2016).



Esto demanda un desafío de apropiación curricular profundo y del contexto en que se está inmerso como comunidad educativa, realizando un diagnóstico institucional exhaustivo que reconozca dicha contextualización, las acciones, procesos y evaluaciones ejecutadas anteriormente. Analizando los datos recogidos de forma colaborativa permitiendo así mejorar la calidad de la gestión curricular al interior del aula.

Cabe destacar que la función directiva enfocada en la implementación curricular le corresponde asegurar el cumplimiento del currículum prescrito o declarado, a través de la definición de metas de aprendizaje por niveles y por cursos, difundiendo y asegurando que estas sean conocidas por todos los profesores y distribuyéndolas a lo largo de la trayectoria escolar. Al mismo tiempo, la dirección debe asegurar un tiempo adecuado para cada una de las metas, por lo que es necesario planificar y elaborar materiales orientados a partir de las mismas; además de retroalimentar y mantener una supervisión focalizada que genere compromisos de cumplimiento y logro (Volante, Paulo et. al. 2015).

Si hacemos el despliegue de tareas frente a esta declaración de la función directiva nos encontraremos con varios conceptos que es relevante entenderlos y que para efecto de esta investigación se nos hace imperativo desarrollarlos.

Cuando hablamos de implementación curricular nos centraremos, para efecto de este proyecto, como primer punto en la Planificación y Organización de la enseñanza, pero desde el rol que cumplen los equipos directivos, entendiendo que corresponden a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F. 2007).

Concibiendo para la planificación y organización generar espacios de apoyo pedagógico a las estrategias utilizadas por los docentes, retroalimentándolos y promoviendo el desarrollo profesional cuando sea necesario. Promoviendo que los docentes estructuren de forma ordenada todos los componentes fundamentales para que se logre de forma adecuada el proceso de enseñanza para el aprendizaje.

Otro concepto importante digno de analizar enfocado en la implementación curricular es las estrategias metodológicas de enseñanza y la interacción pedagógica que se produce.

Entendiendo como estrategia metodológica de enseñanza e interacción pedagógica las acciones concretas que los docentes realizan en el desarrollo del currículum en el aula bajo orientaciones pedagógicas destinadas a generar aprendizajes significativos en los estudiantes. (Cisterna, F. 2007) asegurando la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad en las preguntas desarrolladas, retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura y como



estas se desglosan en la transposición didáctica considerando los espacios y tiempos del trabajo realizado en el aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles” (Cisterna, F. 2007). También señalar la importancia en como los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F. 2007).

Ahora bien, dicho todo ello, y concibiendo que los docentes son quienes hacen la bajada de la transposición didáctica y llevan a cabo la interacción pedagógica son los directores y equipos directivos quienes tienen que generar las condiciones necesarias para que ello se produzca de forma adecuada con el propósito explícito de lograr que se genere la implementación curricular en cada nivel de enseñanza. Organizando eficientemente los tiempos para la implementación curricular.

Son además responsables de motivar al profesorado en la búsqueda de estrategias metodológicas de enseñanza, retroalimentando de forma continua en mejorar y fomentar la buena interacción pedagógica entre profesor estudiante y entre docentes. Asegurando la calidad de las estrategias didácticas en el aula. Potenciando aquellas que son exitosas y transmitiendo altas expectativas respecto de los aprendizajes. Que cada uno asuma la responsabilidad de hacerse cargo desde el rol que a cada uno le corresponde desempeñar y en función de las metas institucionales. Solo así podemos empezar a hablar de una educación de calidad que apunte a lo que Ministerio de Educación plantea, que se equiparen brechas y se ofrezcan oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes del país.



1.3. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

La mirada genérica realizada desde la reforma educativa nos permitió orientarnos en el contexto educativo que nos encontramos acentuando los bemoles presentes en nuestra sociedad actual, aquellos que hacen el llamado urgente de ser solucionados a través de una reforma y políticas educativas trascendentales.

La reforma pretende legitimizar la educación promoviendo la movilidad social y desarrollo a nivel país. Surgiendo una Ley que declara la educación como un derecho social fundado en principios como la universalidad, educación permanente, calidad, equidad, autonomía, diversidad, responsabilidad, participación, flexibilidad, transparencia, integración, sustentabilidad e interculturalidad.

Con ella, además, surgen organismos para regular el sistema educacional con roles definidos como el Ministerio de Educación, la Superintendencia de la Educación, la Agencia de Calidad y el Consejo Nacional de Educación, además de Estándares que son referentes para mejorar los procesos de gestión buscando apoyar a las comunidades educativas.

Los conceptos que se trataron como Marco de la Buena Dirección y Enseñanza son parte importante para efecto de esta investigación para poder delimitar y focalizar nuestro campo de acción a concretizar a través de la investigación que más adelante se llevará a cabo. Nos abre un panorama de buenas prácticas pedagógicas y directivas otorgándonos una mirada clara reconociendo los límites y alcances que la investigación puede dar.

Se estableció, además a través del desarrollo del Marco teórico la importancia de las prácticas directivas en cuanto al aseguramiento de la implementación curricular y como éstos conjugan su rol administrativo con lo pedagógico haciendo énfasis en este último como estrategia de mejora en los resultados de aprendizaje, y por ende permitiendo mejorar la calidad de la gestión curricular y pedagógica al interior de los establecimientos educacionales, potenciando procesos organizacionales articulados, sustentados en la reflexión pedagógica.

Recordemos que el liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Cuando estos esfuerzos van dirigidos a



la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de *liderazgo educativo* o *pedagógico*. Y este concepto, más bien la puesta en marcha de él permite mejorar el funcionamiento de la organización, mejorar los procesos y por ende los resultados de aprendizaje.



1.4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Fundamentación del tipo de investigación

La investigación desarrollada es de carácter cualitativa, ya que, su foco estuvo en comprender y profundizar los fenómenos, utilizándose el análisis hermenéutico indagando desde la mirada de los protagonistas en un escenario natural y en concordancia al contexto. Teniendo una mirada holística. El estudio se enfocó en lo significativo, relevante y consciente de los protagonistas penetrando en aspectos del ámbito Etic y lo Emic. Esta investigación se llevó a cabo en un establecimiento educacional de la comuna de Yungay, provincia de Ñuble, mediante la recopilación de información en el trabajo de campo y/ o revisión bibliográfica realizada.

La investigación fue de tipo descriptiva y de alcance seccional, desarrollando la perspectiva fenomenológica entendiendo que la existencia o carencia de prácticas está condicionada a todo aquello que experimenta la persona en un momento dado en el tiempo y de su forma de comprender como es el mundo. Que nos permitió para efectos de esta investigación utilizar técnicas cualitativas que nos facilitarán la intersubjetividad y la expresión de los protagonistas de la entrega de la información, dejando de lado los prejuicios y predisposiciones con el propósito de intencionar un proceso de búsqueda valiosa.

La investigación, además, se identificó con la búsqueda de mecanismos para mejorar prácticas directivas de implementación curricular de tipo didáctico, entendiendo la importancia que éstas tienen en una realidad tan cuestionada como lo son los establecimientos municipales y cómo la existencia y/ o inexistencia de ellas impacta en el mejoramiento progresivo de los resultados de los estudiantes.



1.4.1. Definición y caracterización de la unidad de estudio

La unidad de estudio es un establecimiento municipal de la comuna de Yungay, Octava Región perteneciente al DAEM de Yungay y Provincial de Educación de Ñuble. Sus niveles de enseñanza son Educación Parvularia, Enseñanza Básica y Opción 4.

La descripción del establecimiento se detalla más adelante, no obstante, es relevante mencionar que el nombre de la institución en estudio será genérico para darle confidencialidad y tranquilidad al colegio elegido y evitar malos entendidos.

- **Escuela Básica Municipal de la comuna de Yungay**: Escuela Básica ubicada en el radio urbano de la ciudad de Yungay, a 67 km de la ciudad de Chillán. Cuenta con educación desde Parvularia, Opción 4 hasta 8° Básico con una matrícula aproximada de 750 estudiantes teniendo un promedio de 32 estudiantes por sala. Posee Programa de Integración con 150 estudiantes pertenecientes a él. Con un índice de Vulnerabilidad de 87,9 %. Su personal está compuesto por 115 funcionarios, entre ellos 65 profesionales de la educación entre ellos equipos directivos, técnicos, docentes y 50 asistentes de la educación profesionales, técnicos y no técnicos entre ellos: Trabajadora Social, psicólogos, fonoaudiólogos, encargado de convivencia, administrativos, inspectores de pasillo, asistentes de sala, auxiliares de servicios menores. Presenta Jornada Escolar Completa y cuenta con subvención escolar preferencial. Sus organizaciones internas son: Consejo Escolar, Centro de Estudiantes, Centro General de Padres. Tiene una trayectoria de 31 años y actualmente según sus resultados SIMCE se encuentra clasificada como Autónoma.

En general, el establecimiento cuenta con 27 salas de clases, 1 biblioteca, 1 laboratorio de computación, 1 sala interactiva de E Blocks, 1 comedor para estudiantes, 1 multicancha, 1 sala de música, 1 laboratorio de Ciencias, 1 gimnasio.



Su Visión se enmarca en ser reconocidos como una institución comprometida con la formación integral de todos sus estudiantes, con un especial énfasis en generar un ambiente propicio para los aprendizajes que cuente con espacios acogedores, áreas verdes, una mayor expresión artística, cultural, tecnológica y deportiva, proyectándose como un colegio de continuidad que dé respuesta a los nuevos desafíos que plantea la comunidad dando cuenta de una vida saludable junto con lo cognitivo, donde prime el respeto hacia la diversidad y la Inclusión”.

Su Misión en tanto es “Educar en su diversidad a todos los estudiantes, a través de estrategias y metodologías activa participativas, innovadoras y con un fuerte carácter creativo y contextualizado, permitiendo así lograr una educación de calidad, haciendo uso de la tecnología, las artes, las ciencias y el deporte, incorporándolos como parte del quehacer educativo que requiere del compromiso de todos los que conforman la comunidad educativa”.

En la tabla 1 se muestran los resultados SIMCE del establecimiento.

Tabla 1: Resultados SIMCE “Escuela Básica Municipal de la comuna de Yungay”

	2° básico		4° básico		6° básico		8° básico	
	LENGUAJE	LENGUAJE	MATEMÁTICA	LENGUAJE	MATEMÁTICA	LENGUAJE	MATEMÁTICA	CIENCIAS
AÑO 2014	234	257	254	231	232	-	-	-
AÑO 2015	245	242	241	234	218	228	236	239



1.4.2. Definición y caracterización de los sujetos de estudio

Los sujetos de estudio fueron escogidos a través de un muestreo por conveniencia, pensando en el conocimiento de los investigadores; aplicaciones suficientes para levantar las categorías de la investigación.

La distribución de los sujetos de estudio se ven reflejada en la tabla 2.

ESTAMENTOS				
Escuela	Directivos	Técnicos Pedagógicos	Docentes	Estudiantes
Básica Municipal	3	2	3	7

Para llevar a cabo la investigación los sujetos de estudio serán parte del equipo directivo y Técnico. En cuanto a los docentes de aula se entrevistó a tres docentes para este efecto uno representante del departamento de Matemática, uno de Ciencias y uno de Primer Ciclo Básico elegidos al azar. En relación a los estudiantes fueron 7 de los cursos séptimos y octavos, siendo de diferentes cursos, distintas situaciones académicas y socioeconómicas.

En total los sujetos de estudio fueron quince personas.



1.4.3. Explicitación y justificación de los instrumentos de recolección de la información

Entendiendo que esta investigación es de corte cualitativo es que para la recopilación de la información se considerarán por su pertinencia con el objeto de estudio los siguientes instrumentos:

Entrevista semiestructurada: la entrevista semiestructurada si bien su estructura nos permite delimitar las preguntas también nos dará la opción de cambiar la forma en hacerlas a modo de que puedan ser más accesibles al entrevistado.

Es necesario resaltar que el propósito central de la investigación es profundizar en el objeto de estudio, intentando obtener la mayor cantidad de información posible, comprendiendo al entrevistado, en su contexto y bajo circunstancias concretas, recogiendo las percepciones y significados de quienes en su práctica y experiencia.

Por cada categoría se realizaron dos preguntas complementarias entre sí estableciendo contra-preguntas cuando sea necesario con el propósito de ejemplificar o enriquecer la información entregada dando respuesta al objetivo general de la investigación.

Los estamentos entrevistados fueron el equipo directivo, técnico y docente.

Focus Group: Se define como entrevistas semi-estructuradas pero realizada de forma simultánea a un grupo de personas guiados por un moderador, en este caso, a cinco estudiantes de segundo ciclo básico, específicamente de séptimo y octavo.

Por su estructura y modalidad esta técnica nos permitió descubrir y explorar lo inesperado, el discurso social, creencias, ideologías, desde la perspectiva de los actores involucrados, que contribuyan a dar respuesta al objetivo general de la investigación a través de un abanico amplio de información e ideas. Esta nos permitió triangular directamente la información recopilada.

Esta técnica se llevó a cabo con 7 estudiantes de segundo ciclo, de séptimo y octavo básico.

Ambos instrumentos nos permitieron ampliar el campo de triangulación.



1.4.4. Tabla de especificaciones

Categorías y subcategorías- instrumentos-estamentos en que se aplicó cada instrumento.

Objetivo Específico	Categorías	Subcategorías	Instrumentos	Estamento al que se le aplica
Caracterizar las prácticas directivas desde aquellos aspectos que dan cuenta del monitoreo de las acciones de planificación y organización de la enseñanza.	A: Monitoreo de la Planificación y Organización de la enseñanza	A.1. <i>Sub-categoría Monitoreo de la Planificación de la enseñanza</i> A.2. <i>Sub- Categoría Monitoreo de la organización de la Enseñanza</i>	Entrevista	Docentes directivos y técnicos
Caracterizar las prácticas directivas desde aquellos aspectos que dan cuenta del monitoreo al desarrollo de la enseñanza, en lo referido a las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.	B: Monitoreo de las Estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.	B.1: Monitoreo de las acciones de transposición didáctica. B.2: Monitoreo de la interacción pedagógica B.3: Uso de recursos didácticos	Entrevista	Docentes directivos y técnicos
Identificar la importancia educativa, desde la opinión de los actores educativos, que tienen las acciones de monitoreo desarrolladas por el equipo docente directivo.	C: Importancia Educativa de las acciones de monitoreo	C.1. Percepciones de monitoreo curricular en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico. C.2: Percepciones de la Implementación curricular en cuanto al rol específico del docente. C.3: Percepciones de la Implementación curricular desde la mirada de los estudiantes.	Entrevista Entrevista Focus group	Docentes directivos y técnicos Docentes directivos y técnicos Estudiantes



1.5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación de los resultados

El propósito de este capítulo es evidenciar la triangulación hermenéutica de los datos emanados de la recopilación de la información obtenida del establecimiento municipal “x” de la comuna de Yungay con la intención de construir la mirada representativa de los resultados de la investigación.

Entenderemos triangulación hermenéutica *“a la acción de reunión y cruce dialecto de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en la investigación por medio de instrumentos correspondientes y que en esencia constituyen el corpus de los resultados de la investigación”* (Cabrera, F. C. 2005).

El proceso hermenéutico plasmado a posterior inicia por una reducción de los datos, de carácter inductivo.

La correspondencia de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas al equipo directivo, técnico pedagógico y un grupo de tres docentes que, para este efecto, uno de ellos representante del primer ciclo básico, generalista y dos docentes del segundo ciclo básico; uno de los cuáles de la asignatura de Ciencias Naturales y otro de Matemática elegidos al azar. Cabe señalar que las entrevistas se encuentran en función del ámbito Gestión Curricular del Marco de la Buena Dirección y luego de aplicadas y analizados los resultados se diseñará una propuesta de intervención que permita dar solución a las debilidades detectadas mediante la investigación.

Para este efecto se inició la transcripción de las respuestas dadas por cada entrevistado a cada una de las interrogantes planteadas por el investigador.

A posterior se redactaron las síntesis descriptivas e interpretativas de las sub categorías por sujeto, categorías por cada sujeto, y luego las inferencias por cada categoría por estamentos haciendo la triangulación correspondiente con el propósito de responder a la pregunta de investigación, *¿Cuáles son las prácticas directivas de un Establecimiento Educacional de la Comuna de Yungay en lo referido al aseguramiento de la implementación curricular de aula, en aquellos aspectos de tipo didáctico y que impacto, desde la opinión de los actores educativos, tiene al mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes?*

Por tanto, se presentan las tablas con las respuestas textuales entregadas por los diferentes sujetos expresadas en la tabla 1, luego se expresa el análisis de las respuestas de cada sujeto correspondientes a cada subcategoría en la tabla 2.



1.5.1. Triangulación de datos y síntesis de resultados

A continuación, se presentan las inferencias interpretativas por estamento y categoría. En cuanto a las inferencias interpretativas por cada categoría para cada sujeto entrevistado puedo afirmar que:

CATEGORÍA A:

“Monitoreo de la Planificación y organización de la enseñanza”

➤ **Directivo 1**

El Directivo 1 asegura de que los docentes cuenten con la planificación a través de la solicitud de ésta coordinando con esto el monitoreo de la planificación. No se evidencia una revisión de la organización, que dé cuenta de un equilibrio entre las prácticas de enseñanza, coherencia con el currículum vigente, los programas de estudio, la optimización de los tiempos, la distribución de objetivos, actividades ni formas de evaluación sino más bien un control en la entrega. Declara que los espacios asignados para la planificación son insuficientes y denota una deficiencia en la relación profesor-estudiante. El Directivo aun considerando importante monitorear los objetivos, habilidades y desarrollo del tiempo escolar no se ve reflejado en el monitoreo de la planificación.

➤ **Directivo 2**

El Directivo 2 por su parte, señala que se asegura la planificación otorgando tiempo, retroalimentación constante e intercambio de experiencias exitosas. Que existe un sistema de monitoreo que es el acompañamiento al aula que realiza el equipo técnico pedagógico. En cuanto a los espacios existen, pero son insuficientes y observa debilidades en la didáctica de las clases, siendo clases expositivas.

Por tanto, se puede inferir que se generan procedimientos y prácticas que se llevan a cabo para coordinar y planificar el proceso de enseñanza aprendizaje.



➤ **Técnico Pedagógico 1**

La Técnico Pedagógica 1 considera que se asegura que los docentes cuenten con su planificación dando cuenta de los objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas realizando monitoreo y acompañamiento al aula, revisión de leccionarios y triangulación de instrumentos. Señala que existen los tiempos de planificación de acuerdo con las horas no lectivas pero que no son optimizadas por los docentes, además observa que existen debilidades en las estrategias metodológicas lo que no contribuye a la conducción efectiva del proceso de enseñanza aprendizaje. Declarando la importancia que conlleva monitorear este proceso para tener una visión general y retroalimentar a los docentes en forma oportuna.

Se deduce que se monitorea la planificación y organización de la enseñanza triangulando instrumentos lo que es corroborado acompañando al aula.

➤ **Técnico Pedagógico 2**

El Técnico Pedagógico 2 considera que se asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones otorgándoles tiempos suficientes, instrucciones claras y acompañándolo. Aun así, los docentes no optimizan los tiempos planificando de forma adecuada pero que no se concretiza en el aula. Declara de importancia el monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje y la necesidad de sistematizar prácticas.

Se infiere que aun dándose las condiciones para la organización de la enseñanza con el apoyo necesario no han sido efectivo ni sistemático.

➤ **Docente 1**

El docente considera que se aseguran la entrega de las planificaciones, pero no dan cuenta de su óptima estructura y desarrollo.

Manifiesta tiempos insuficientes para el diseño de éstas.

Declara que se realizan monitoreos esporádicos lo que no contribuye, más aún cuando considera que es muy importante, ya que, se espera un mejoramiento continuo.



➤ **Docente 2**

El docente considera que se produce aseguramiento a través del uso de instrumentos de planificación y haciendo la comparación con el leccionario y unidades de aprendizaje, existen espacios de planificación, pero no son suficientes. Se monitorea la estructura de la clase a través de la visita al aula.

➤ **Docente 3**

En la categoría A En relación al monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza el docente considera que el equipo directivo asegura las planificaciones, llevando un archivo de control de ellas e intenta monitorear que se estructuren las clases. Se cuenta con poco espacio destinado al diseño de ésta. Enfatiza la importancia del monitoreo de la interacción pedagógica no solo para ordenar el trabajo docente sino además para que se tenga una mirada clara de la conducción del colegio.

❖ **Estamento Estudiantes**

Los estudiantes señalan que desconocen si los docentes cuentan con espacios para la planificación y no han visto supervisiones constantes al aula por parte del equipo directivo. Se infiere, por tanto, que no existe un mecanismo instalado como una práctica sistemática para monitorear que los docentes planifiquen ni menos que se aseguren de que las clases sean organizadas de acuerdo a ciertos criterios pedagógicos.



CATEGORÍA B

“Monitorear las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica”

➤ **Directivo 1**

El Directivo 1 asegura la calidad de las prácticas a través de la observación al aula, con una pauta de acompañamiento y retroalimentando a posterior cuando esto se hace. Se infiere, por tanto, que a pesar de llevarse a cabo se hace de forma incipiente lo que no asegura la instalación de lineamientos comunes ante prácticas de enseñanza que vayan a garantizar la coherencia entre lo enseñado y lo que será evaluado posteriormente. Considera que las estrategias metodológicas son centradas en clases expositivas- pasivas, carencia de actividades contextualizadas y que se desvían del objetivo planteado. Asignándole escaso tiempo a la sistematización del cierre de la clase. Observa escasez de recursos tanto en su uso como en el establecimiento. No existiendo un mecanismo de monitoreo del uso dentro de la sala de éstos. Por tanto, se puede inferir que existe un sistema de monitoreo de estrategias metodológicas e interacción pedagógica que da cuenta de las debilidades, pero no de cómo se hace cargo de ellas lo que se traduce en una disidencia entre lo que se planifica y lo que efectivamente se implementa. No se observa una cultura donde se promueva el aprendizaje colaborativo y el intercambio de recursos educativos.

➤ **Directivo 2**

El Directivo 2 considera que se genera a través de ambientes propicios y espacios de participación, dándose los lineamientos pedagógicos o identificando buenas prácticas en los consejos de profesores o en relación directa con ellos.

Sin embargo, declara que no se visualiza explícitamente las acciones concretas que favorezcan el aseguramiento de estrategias efectivas de enseñanza o interacción pedagógica.

En cuanto a los recursos si bien es cierto el establecimiento cuenta con ellos no están siendo bien utilizados y no observa mecanismos de monitoreo del uso.

Se puede inferir que aun estableciendo lineamientos pedagógicos que son comunes, las planificaciones ni los recursos está contribuyendo a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.



➤ **Técnico Pedagógico 1**

La Técnico Pedagógica 1 considera que se asegura la calidad de las prácticas apoyando a los docentes, otorgando espacios para compartir experiencias, realizando retroalimentación oportuna en donde los docentes se esmeran por implementar estrategias efectivas y tratar los contenidos con rigurosidad, dinamismo e interés, sin embargo, habiendo recursos disponibles no se utilizan de forma óptima aun existiendo un mecanismo de visaje y registro. Que si bien existe este sistema no da cuenta del uso pertinente que se le da solo de control.

Se infiere que al señalar que hay un esmero en implementar estrategias efectivas de enseñanza está la intención o el esfuerzo por hacerlo, pero no se visualiza una práctica efectiva que dé cuenta de ello para fortalecer el trabajo en el aula lo que se traduce en algunas debilidades en la concreción del currículum. Tampoco se observa una selección de recursos en función de las necesidades de los estudiantes u objetivos a trabajar.

➤ **Técnico Pedagógico 2**

El Técnico Pedagógico 2 declara que la calidad de las prácticas se lleva a cabo a través del acompañamiento y retroalimentación permanente al aula. Identificando y valorando las buenas prácticas a través del refuerzo positivo. Sin embargo, evidencia que los docentes no utilizan estrategias efectivas de enseñanza, carecen de rigurosidad conceptual, dinamismo e interés, no haciéndose cargo de sus resultados. Divorciándose del uso de recursos didácticos más aun cuando no existe un mecanismo que obligue a optimizarlos.

Se puede interpretar de ello que se llevan a cabo procedimientos de monitoreo y acompañamiento al aula pero que no existen mecanismos para remediar las debilidades observadas.



➤ **Docente 1**

El docente declara que no lo visualiza de forma instalada y sistemática, al igual que la retroalimentación aun cuando lo considera muy importante siendo un referente. Considera que existe un esfuerzo por implementar estrategias efectivas, conducir sus clases con rigurosidad, dinamismo e interés pero que no se ve reflejado en los resultados.

En cuanto a los recursos se consideran en el diseño de la planificación, pero no en la práctica por falta de tiempo. No visualiza un sistema de monitoreo constante por lo que no surte efecto.

➤ **Docente 2**

El docente señala que el equipo directivo asegura la calidad de las prácticas controlando de forma incipiente los instrumentos de planificación, lo mismo se da con la retroalimentación haciéndose de la misma forma. Es por ello, que los docentes intentan utilizar estrategias efectivas de enseñanza, ser claros y dinámicos pero el tiempo es un factor importante que no se los permite y que se requiere del monitoreo por parte del equipo directivo en función de la mejora del quehacer docente

➤ **Docente 3**

El docente señala que el equipo directivo asegura la calidad de las prácticas docentes tratando de proveer de materiales, visitar al aula, resolver dudas, planificar estrategias para que se produzca un proceso ordenado. Los docentes por su parte intentan conducir sus clases con rigurosidad y con dinamismo.

Para identificar y valorar las buenas prácticas se hace a través de la observación al aula cuando se visita.

En cuanto a los recursos, si bien es cierto el colegio cuenta con ellos, no se usan lo suficiente, no existiendo un mecanismo de monitoreo del uso de ellos que incluso se han generado pérdidas.



❖ **Estamento Estudiantes**

Los estudiantes manifiestan que el equipo directivo monitorea las estrategias cuando esporádicamente va a sala. Considerando importante que se monitoree la interacción pedagógica que se produce entre profesor- estudiante para que se realicen clases más entretenidas siendo una necesidad para ellos.

Se infiere que no existe un monitoreo constante de las estrategias metodológicas e interacción pedagógica que se produce en la sala de clases lo que es un aspecto importante para remediar clases poco atractivas para ellos. En cuanto al uso de recursos podemos inferir que no existe un mecanismo de reposición y /o adquisición oportuna de recursos pedagógicos, no observando un sistema de monitoreo del buen uso de ellos.

CATEGORÍA C

“Importancia Educativa de las Acciones de Monitoreo”

➤ **Directivo 1**

El Directivo 1 manifiesta importancia educativa de las acciones de monitoreo en cuanto a la cobertura y lo hace a través de las pautas de observación al aula y los cronogramas de objetivos que dan cuenta de la programación de éstos en el tiempo e igual importancia al impacto que tiene no solo en los resultados de aprendizaje sino en el trabajo docente.

Considera que el docente no le da a la implementación curricular a importancia que amerita.

➤ **Directivo 2**

El Directivo 2 considera importante el monitoreo curricular y el de los resultados de aprendizaje como estrategia de evaluación del desempeño docente y para obtener una mirada sistémica que permitirá remediar errores.

El mecanismo de monitoreo para asegurar la implementación se centra en la optimización de los tiempos y otorgando apoyo con los especialistas necesarios a estudiantes disruptivos.

En cuanto a lo que percibe de parte del docente considera que es importante la implementación, pero aun así no la trabaja de forma contextualizada ni haciéndose cargo de su proyecto educativo.



Se infiere que existe conciencia de la importancia del rol específico del directivo como líder pedagógico no solo en el aseguramiento de los aprendizajes y sus resultados sino como ente responsable de la conducción de un Proyecto Educativo con una mirada de sistema.

➤ **Técnico Pedagógico 1**

La Técnico Pedagógica 1 considera de importancia educativa las acciones de monitoreo enfatizando en el monitoreo de la cobertura y resultados de aprendizaje a través de evaluaciones internas, análisis de resultados y reportes mensuales. Percibe que los docentes no le dan mayor importancia a la cobertura ni valoran el impacto que éste tiene.

Por tanto se deduce que si bien existe la conciencia de la importancia que esta tiene por parte del equipo técnico no se ha logrado bajar esa conciencia al profesorado.

➤ **Técnico Pedagógico 2**

El Técnico Pedagógico 2 declara importancia educativa al monitoreo de la cobertura curricular realizándose a través de la planificación y observación de clases, sin embargo, según su percepción el docente no le da ese realce y tampoco realiza un análisis del impacto en los resultados.

Se infiere que existe importancia educativa por parte del equipo técnico en cuanto al cobertura y las acciones de monitoreo, pero no así en los docentes.

➤ **Docente 1**

El docente considera que el monitoreo de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje se realiza a través de la supervisión al aula, del análisis semestral, de las planificaciones, pero no visualiza el compromiso de parte del equipo directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes atribuyéndoselo solo al profesor. Aun cuando considera que la implementación curricular no es gran importancia no obstante impacta en mediciones externas.



➤ **Docente 2**

El docente considera que el monitoreo de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje se ejecuta a través de instrumentos e instancias que favorecen la entrega de la información y hace énfasis en la implementación curricular y su impacto en los resultados de aprendizaje. Enfatiza la importancia de monitorear los objetivos, habilidades y tiempo como estrategia de mantenerse en línea con lo exigido.

➤ **Docente 3**

La docente considera que el monitoreo de la cobertura y resultados de evaluación se da en los consejos de finalización de año, analizándose la repitencia escolar. Enfatiza la importancia del rol directivo en el aseguramiento de los aprendizajes, sin embargo, no considera relevante la implementación curricular reconociendo, sin embargo, que tiene un impacto en los resultados.

❖ **Estudiantes**

En relación con la importancia Educativa de las Acciones de Monitoreo los estudiantes manifiestan tener conciencia del aporte del monitoreo como estrategia para estar bien preparados en lo curricular.

Se infiere que los estudiantes son capaces de valorar la importancia de monitorear la trayectoria educativa basada en la apropiación de conocimientos en el año que les corresponde cursar.



1.5.2. Inferencias interpretativas por cada categoría considerando todo el estamento agrupado por establecimiento educacional.

A continuación, se presentan las inferencias interpretativas por cada categoría agrupados por estamentos.

CATEGORÍA A

❖ Estamento Directivos

Los Directivos aseguran el monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza a través de la solicitud de planificaciones, acompañamiento al aula, favoreciendo el intercambio de experiencias exitosas y retroalimentación constante.

Se evidencian debilidades en: didáctica lo que genera clase expositivas, los espacios para planificación son insuficientes, mejorar la relación docente- estudiante.

No hay instalado un sistema de monitoreo de la estructura del proceso de enseñanza, lo que difiere de lo que señala el directivo 2.

Ambos reconocen la importancia del monitoreo de objetivos, habilidades y desarrollo del tiempo escolar. Habiendo convergencia en este punto.

Por tanto, se logra inferir que se hace un monitoreo de la organización de la enseñanza a través de la entrega de instrumentos al estamento correspondiente, acompañando al aula cuando es necesario.

❖ Estamento Técnico Pedagógico

Se considera que se asegura que los docentes cuenten con planificaciones haciendo acompañamiento al aula sistemático a través de pautas consensuadas, revisión de planillas de cobertura, revisión de leccionarios, instrucciones claras y triangulación entre instrumentos. En cuanto a los tiempos consideran que están de acuerdo con las horas no lectivas sin embargo no se optimizan. Observan debilidades en estrategias metodológicas, si bien se planifica bien no se lleva a la práctica. Considerando de mucha importancia monitorear los objetivos de aprendizaje, habilidades y tiempo escolar porque permite una visión general, se lleven a cabo los aprendizajes y retroalimentación a los docentes en forma oportuna.

Sugieren sistematizar las prácticas.

Se infiere por tanto que si bien existen prácticas de monitoreo en cuanto a la planificación y organización de la enseñanza no son sistemáticas siendo necesario fortalecerlas.



❖ **Estamento Docentes**

Los docentes consideran que se aseguran de la planificación a través de la solicitud de estos instrumentos, entre ellos planificaciones, plan de clase, unidades de aprendizaje, comparándolos con el leccionario.

Manifiestan tiempos insuficientes para el diseño de planificaciones, ya que se utilizan en reuniones o llenado de documentos ajenos a la propia gestión del establecimiento.

Declaran que se realizan monitoreos esporádicos por falta de tiempo de parte de los equipos, lo que no contribuye a la mejora continua aún ellos considerando que es muy importante que se haga no solo porque permite cumplir con lo exigido sino para tener una mirada clara de la conducción del colegio.

❖ **Estamento Estudiantes**

En la Categoría A los estudiantes señalan que no existe un mecanismo instalado para monitorear que los docentes planifiquen ni estructuren de forma apropiada sus clases habiendo convergencia en los planteamientos de los estudiantes.

CATEGORÍA B

➤ **Directivos**

En la categoría B En cuanto al monitoreo de las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica el equipo directivo lo asegura observando la calidad de las prácticas a través de lineamientos pedagógicos en los consejos, acompañamiento al aula con una pauta, retroalimentado una vez realizado, generando ambientes propicios, espacios de participación y convivencia.

Manifiestan un escaso uso de parte del profesorado de estrategias efectivas de enseñanza, a pesar de su experticia, centrándose en clases expositivas- pasivas, faltando contextualizar, direccionar las actividades en función de los objetivos y los tiempos.

Hay divergencia en cuanto a la cantidad de recursos del establecimiento, uno de ellos opina que considera que son escasos mientras que el otro menciona que se cuenta con muchos recursos, sin embargo, ambos coinciden que no se utilizan.

No existe un mecanismo de monitoreo del uso de los recursos.

Por tanto, podemos señalar que existen debilidades en el uso de estrategias por parte del profesorado, a pesar de evidenciarse diversos mecanismos de control.



➤ **Equipo Técnico Pedagógico**

Para asegurar la calidad de las prácticas señala que Técnicos Pedagógicos apoyan a los docentes otorgando espacios para compartir experiencias, acompañamiento y supervisión al aula, realizando retroalimentación respecto de sus debilidades a posterior de la visita al aula a través de un informe.

En cuanto al uso de estrategias efectivas uno de ellos opina que los docentes se esfuerzan en incorporarlas, y la gran mayoría conduce su clase con rigurosidad, claridad, dinamismo e interés sin embargo el otro opina que no se utilizan y agrega que carecen de estas características, no haciéndose cargo de sus resultados. Por parte del equipo directivo se identifica y valora las buenas prácticas a través de refuerzos orales positivos.

Consideran que habiendo recursos disponibles no se utilizan de forma apropiada, señalando que existe un mecanismo de monitoreo para visaje y registro de uso de material.

➤ **Estamento Docentes**

El estamento docente coincide en si bien es cierto se monitorea la calidad de las prácticas docentes a través de la observación al aula, es de forma incipiente y que no visualiza instalada y sistemática, al igual que la retroalimentación aun cuando lo considera importante porque sería un referente.

Consideran que existe un esfuerzo por parte del profesorado por implementar estrategias efectivas, conducir sus clases con rigurosidad, dinamismo e interés pero que no se ve reflejado en los resultados y se quedan en la rutina y hacer clases más bien mecánicas o rígidas. Par identificar y valorar las buenas prácticas se hace en los consejos de profesores, donde existe la libertad de exponerlas.

En cuanto a los recursos existiendo bastantes en el establecimiento se consideran en el diseño de la planificación, pero no en la práctica por falta de tiempo. No visualizan un sistema de monitoreo constante del uso de los recursos por lo que no surte efecto.

❖ **Estamento Estudiantes**

En la categoría B los estudiantes señalan que no existe un monitoreo constante de las estrategias metodológicas e interacción pedagógica lo que se traduce en clases poco atractivas y cuando la relación se ve mermada desmotivación por parte de los educandos. Se infiere una necesidad de mejorar la práctica docente dentro de la sala de clases. Que conlleva a demás optimizar el uso de los recursos didácticos y su reparación y/ o adquisición.



CATEGORÍA C

➤ **Directivos**

Se señala que se monitorea la cobertura curricular por parte del equipo directivo a través del acompañamiento al aula, haciendo cumplir los horarios, seguimiento del cronograma de los objetivos, entregando apoyo a los estudiantes disruptivos dándole mucha importancia a estas acciones, indicando que impacta no solo en los resultados de aprendizaje sino que da cuenta de cómo trabaja el docente dándole como equipo una mirada sistémica para enmendar el rumbo.

En cuanto a la percepción que ellos tienen de la importancia que le asigna el docente señalan que se está al debe, ya que cada uno no se está haciendo cargo de la implementación curricular ni menos del PEI.

Se infiere que se asigna bastante importancia educativa a las acciones de monitoreo de parte de los docentes directivos no percibiéndose así por parte de los profesores.

➤ **Equipo Técnico Pedagógico**

Los Técnicos Pedagógicos consideran que se monitorea la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje a través de evaluaciones internas, análisis de resultados, planificaciones, monitoreo al aula y reportes mensuales. Considera que según su percepción los docentes no le dan mayor importancia a la cobertura ni analizan ni valoran el impacto que tienen en los resultados de aprendizaje.

➤ **Docentes**

El docente considera que el monitoreo de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje se realiza a través de la supervisión al aula, del análisis semestral, de las planificaciones y en los consejos de evaluación.

Dos profesores de tres consideran que la implementación curricular no es de gran importancia no obstante impacta en mediciones externas.

El estamento docente coincide en la importancia del rol directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes.

❖ **Estudiantes**

En la Categoría C los estudiantes manifiestan la importancia de monitorear la implementación curricular basada en la apropiación de objetivos de aprendizaje de acuerdo a su trayectoria educativa.



1.6. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Discusión teórica de los resultados

Una vez analizada y triangulada la información recogida de las entrevistas aplicadas a los diferentes estamentos del establecimiento “X” de la comuna de Yungay se puede concluir que:

El Equipo Directivo, en términos concretos, no realizan procesos de monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza de forma permanente y sistemática

De esa situación se desprende que se entreguen planificaciones por el mero trámite de cumplir con las responsabilidades administrativas, pero no con un sentido de organización equilibrada y eficaz de la enseñanza, en donde los equipos directivos o técnicos cumplan un rol orientador que facilite la instalación de prácticas o lineamientos pedagógicos comunes que contribuyan a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje. Lo que se contrapone con lo expuesto por el Marco de la Buena Dirección (2005) que expresa *“la importancia del desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación...”* comprendiendo que estas prácticas son conducentes para el logro de buenos resultados de aprendizaje y la gestión curricular el motor del proceso enseñanza aprendizaje.

Como se hacía mención en el Marco Teórico de esta tesis, queda de manifiesto que cuando el director y el equipo directivo organizan la ejecución del currículo en las aulas, otorgan espacios reflexivos a los docentes de preparación de la enseñanza a través de la planificación, organizan los tiempos optimizando y privilegiando la interacción y articulación pedagógica entre pares, apoyando la búsqueda de la mejora continua, orientando a que se estructuren de forma metódica todos los elementos de la planificación, generando instancias de apoyo pedagógico impactará de forma significativa los resultados de aprendizaje instalándose una cultura en donde el docente tenga claro cuál es el horizonte trazado y las metas a alcanzar como formador y por ende como comunidad educativa. Donde el equipo directivo coloque el acento en los aprendizajes y sea sostenido en el tiempo.



Dejando en el antaño la figura del líder centrado en lo administrativo sino más bien dando paso hacia la perspectiva de acompañar al docente, fomentando sus capacidades, estimulando el desarrollo de habilidades y entregando las herramientas necesarias para que sea el propio docente quien construya las estrategias didácticas de enseñanza pertinentes al contexto y realidad en que se desenvuelve.

El Equipo Directivo, en términos concretos, realizan procesos de monitoreo de las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica de forma incipiente, retroalimentando y reflexionando cuando se lleva a cabo.

De esta situación se desprende que se produzcan clases expositivas, metodologías de enseñanza divergentes que no se ven positivamente reflejadas en los resultados de aprendizaje, escasez de uso de recursos pedagógicos aun existiendo en el establecimiento, dificultades en la relación docente-estudiante. No obstante, por otro lado se evidencia equipos de trabajo motivados por instalar estrategias que apunten al mejoramiento continuo, prácticas que se están instalando pero que llevan poco tiempo, necesidad de orientaciones que determinen la ruta a seguir y que les permitan mejorar su quehacer docente.

Por lo tanto, cabe resaltar lo mencionado anteriormente al inicio de la tesis cuando nos referimos a optimizar y privilegiar la interacción y articulación pedagógica entre pares, surge de inmediato el desafío para el director y su equipo de generar espacios de discusión sobre el fondo y forma del currículo prescrito y como los docentes lo llevan a cabo en el aula, logrando la transposición didáctica, intercambiando experiencias de enseñanza efectivas, decisiones pedagógicas de planificación pero a su vez, como esos mismos equipos acompañan el proceso a través de la observación y retroalimentación oportuna. Porque si bien es cierto a través de las entrevistas se logran vislumbrar que están en la conciencia colectiva o en lo planificado de buenas prácticas no se hace por un factor tiempo y de organización que impide que se lleve a cabo.

Como lo señala Porter (2004) *“Un desafío clave de la gestión curricular es generar coherencia entre lo que se planifica enseñar, lo que se enseña en la sala de clases y lo que los estudiantes aprenden.*



Al enfocarnos en lo que plantea el autor el proceso de que se produzca en la sala de clases lo que se plasmó en el papel y lo que el estudiante aprendió es un desafío enorme que nos invita a instalar de forma sistemática mecanismos que permitan que ello se lleve a cabo. Más aún cuando surge la necesidad de generar clases atractivas para nuestros estudiantes.

Entonces es trascendental recordar los conceptos de estrategia metodológica de enseñanza e interacción pedagógica como las acciones concretas que los docentes realizan en el desarrollo del currículo en el aula bajo orientaciones pedagógicas destinadas a generar aprendizajes significativos en los estudiantes. (Cisterna, F. 2007) asegurando la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad en las preguntas desarrolladas, retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura y como estas se desglosan en la transposición didáctica considerando los espacios y tiempos del trabajo realizado en el aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles” (Cisterna, F.2007). También señalar la importancia en como los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.2007).

Por tanto, el realizar el proceso de monitoreo del uso de estrategias metodológicas apropiadas y la interacción pedagógica que existe entre el docente y estudiante, favorece identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse, y se hace fundamental cuando es aquí cuando como directivo puede intervenir y apoyar al docente en el proceso haciendo vivo el concepto de líder pedagógico.

No es menos cierto que los docentes son quienes hacen la bajada de la transposición didáctica y llevan a cabo la interacción pedagógica, pero son los equipos directivos quienes tienen que generar las condiciones y el apoyo necesario para que esto se origine. Es ahí cuando construimos comunidades de aprendizaje y trabajos colaborativos que impactarán no solo en los resultados o en instalación de prácticas pedagógicas de calidad sino además en la conciencia colectiva de que se trabaja en conjunto otorgando estabildades, promoción de capacidades y potenciando las altas expectativas.



El Equipo Directivo, en términos concretos, logran transmitir la importancia de las acciones de monitoreo en lo referido a la implementación curricular de forma incipiente.

De esta situación se desprende por un lado equipos directivos y técnicos conscientes de la importancia de las acciones de monitoreo de la implementación curricular y, por otro lado, parte de los docentes que no valoren la relevancia que tiene ésta aparte de la trascendencia que tiene cuando hay mediciones externas, como un Simce, por ejemplo, lo que genera que no se hagan responsables de los resultados.

Si analizamos la mirada de los equipos directivos técnicos la importancia que le atribuyen a la acción de monitorear no es por el hecho o capacidad de “vigilar” que se hace o no, sino más bien con el propósito de asegurar que se produzca en el aula el tan anhelado aprendizaje, que se genere ese encuentro entre el contenido duro, frío y ajeno con el encantamiento de encontrarle sentido, asimilarlo y aplicarlo por parte del estudiante siendo el docente en facilitador para que esto se produzca.

Por otro lado, si analizamos la mirada del docente, anhela que se produzca ese encuentro entre lo que el estudiante necesita y lo que el docente puede entregar en base al currículo prescrito y los programas de estudio, articulado con el apoyo que el equipo directivo pueda otorgarle para lograrlo.

Cabe resaltar que ambos estamentos coinciden en un punto central que es logro de aprendizajes por parte de los estudiantes y que, aun no habiendo la misma importancia hacia una determinada acción curricular, ese aspecto central es la base para implementar de forma adecuada la motivación y jerarquía que esta requiere en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, si analizamos a los estudiantes ellos son capaces de valorar la importancia de las acciones curriculares como estrategia de generarles oportunidades a los nuevos desafíos pedagógicos que deben enfrentar año a año produciéndose una convergencia con los equipos técnicos directivos no así con sus profesores.

Es ahí cuando toma mayor sentido lo citado por el Doctor Francisco Cisterna que cuando hablamos de implementación curricular corresponden a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F. 2007).

Por tanto, el equipo directivo tendrá que poseer las herramientas y habilidades para lograr empoderar a su equipo docente de optimizar la implementación curricular como un proceso significativo, potente y debelador de buenos resultados. Forjando espacios de apoyo pedagógico, retroalimentando y suscitando el desarrollo profesional cuando se requiera. Cobra, además, real sentido la función de los



equipos directivos de ser Líderes Pedagógicos, no como una posición formal por sobre los demás, sino más de influencia positiva frente al resto. Es importante señalar que esta influencia debe estar distribuida entre los integrantes del equipo, dinamizando la tarea y compartiendo a función y los objetivos propuestos. Como lo plantea Elmore (2008) el modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes:

(1) Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes, (2) Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y (3) Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer la población de los líderes actuales (p. 58).

Dicho de otra manera, el líder pedagógico centra su rol en la calidad de la enseñanza, entendiendo que es el segundo factor de impacto en los resultados de aprendizaje. Distribuye el liderazgo entre los miembros del equipo, permaneciendo constantemente actualizado.

Sin embargo, a pesar de la importancia antes mencionada, de lo fundamental de los líderes pedagógicos en la mejora tanto de los procesos como resultados de aprendizaje, También Elmore (2000) plantea que resulta necesario desromantizar el liderazgo; es decir, dejar de idealizar y proyectar cualidades de los líderes para mejorar el funcionamiento de la organización. Y en su lugar destaca el liderazgo distribuido, antes mencionado.

Se trata de fomentar una cultura escolar sólida, con prácticas efectivas instaladas, con implicación de todos los agentes, en un proceso que Kruse y Louis (2008) llaman “intensificación del liderazgo”.

No obstante, al revisar las conclusiones de la investigación podemos detectar que se requiere mejorar la gestión directiva, específicamente en lo curricular para asegurar la implementación efectiva del currículum prescrito.



1.6.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada fue ¿cuáles son las prácticas directivas en lo referido al aseguramiento de la implementación curricular de aula, en aquellos aspectos de tipo didáctico y el impacto, desde la opinión de los actores educativos, que tiene al mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes?

De esta investigación se puede desprender aspectos del trabajo del equipo directivo que son positivos y otros que necesitan mejoramiento.

Por ejemplo, para asegurar la implementación curricular existen mecanismos que si bien en su diseño son efectivos no se están llevando a cabo de forma sistemática como el acompañamiento al aula a través de pautas de observación consensuadas y que permiten la retroalimentación a través de un informe escrito y reflexión en cuanto a las fortalezas y debilidades detectadas. Pero que en sus descriptores tampoco dan cuenta de la didáctica empleada por el docente en el desarrollo de su clase.

Por otro lado, existe la práctica de solicitar las planificaciones, el cronograma de objetivos, triangular el plan de clases con lo entregado y el leccionario, sin embargo, este proceso no es sistemático diluyéndose la efectividad en el tiempo.

Se otorgan espacios de reflexión pedagógica una vez a la semana de dos horas pedagógicas con el propósito de que se produzca el diseño metodológico de las clases, el intercambio de experiencias exitosas, la articulación entre niveles o asignaturas y/o la reflexión o análisis de resultados lo que por el tiempo destinado o interrupción de ese tiempo por otras actividades tales como reuniones emergentes o llenado de documentos incluso externos a la institución muchas veces se ve anulado, no cumpliendo su propósito.

No existe unanimidad en lo referido al trabajo coordinado entre docentes y directivos en la implementación curricular en la sala de clases lo cual genera estrategias metodológicas poco efectivas para el logro de aprendizajes. Perdiéndose incluso un aspecto importante de la misión del establecimiento que señala que se trabaja con estrategias y metodologías activa participativas, innovadoras y con un fuerte carácter creativo y contextualizado, y que en lo concreto no se da así.

Si bien, es cierto se entregan lineamientos pedagógicos que son comunes no se hace seguimiento constante de ello o inducción a los docentes que se incorporan al quehacer docente.



En lo referido a la organización de los tiempos para el diseño de la planificación como práctica para asegurar la implementación curricular se desprende producto de esta investigación que según la mirada de los directivos y técnicos no se optimizan en función de generar estrategias metodológicas y según los docentes son insuficientes y tampoco se optimizan.

1.6.2. Aportes de la investigación

La investigación efectuada para develar las prácticas directivas en el aseguramiento de la implementación curricular de tipo didáctico y el impacto, desde la opinión de los actores educativos, que tienen en el mejoramiento progresivo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en la escuela municipal “x” de Yungay permite caracterizar las prácticas realizadas por los equipos directivos en cuanto a la temática planteada y por otro lado reflexionar sobre la importancia de estos equipos en su rol de aumentar la efectividad de la labor educativa estableciendo mecanismos sistemáticos en el tiempo, siendo mejorados o enriquecidos de acuerdo al contexto circundante.

Esta investigación arrojó algunas necesidades y falencias que son sustanciales de abordar y que son de pertinencia del Marco de la Buena Dirección y por ende de quienes lideran las comunidades educativas.

Primero la necesidad de gestionar el currículo por parte del equipo directivo de forma sistemática en el tiempo como una instancia de mejoramiento continuo. Fortaleciendo y mejorando prácticas pedagógicas que sean el eje central del quehacer pedagógico del establecimiento.

Los profesores, el equipo directivo y técnico deben ser capaces de trabajar de manera coordinada y colaborativa, siendo estos últimos competentes para asegurar la implementación curricular, a través de programación de tareas que sean consistentes en el tiempo, apoyando y haciendo seguimiento del proceso educativo.

Dada la relevancia que significa la gestión curricular dentro de una comunidad educativa, cabe resaltar un aspecto trascendental; como lo señala Kemmis (1993) quien declara que el currículum es un producto de la historia humana, social y un medio para preservar la cultura de una sociedad determinada, por lo tanto, la forma como se gestione el currículum en un establecimiento educativo podría influir en el comportamiento de algunos ciudadanos en la sociedad en la que se desenvuelven. Por tanto, el carácter que se le dé a la gestión curricular por parte de los actores de la comunidad educativa influirá en el



proceder de los estudiantes que como futuros ciudadanos se insertarán en la sociedad y esa diferencia en los comportamientos se asienta en su formación escolar a través del quehacer educativo.

Esta investigación fue , además un aporte significativo para el colegio donde se aplicó siendo un insumo valioso para la toma de decisiones de los equipos directivos en pro de establecer mejoras educativas y derribar el mito de que solo los docentes son los responsables del aprendizaje de los estudiantes, instalando la importancia de los líderes directivos pedagógicos, siendo reafirmado por el Marco de la Buena Dirección que postula que para lograr aprendizajes de calidad deben existir mecanismos de monitoreo y evaluación de los distintos elementos de la implementación curricular.

Cabe mencionar además que la investigación es una contribución teórica a la gestión y liderazgo directivo, pudiendo ser insumo para material de consulta para otras investigaciones futuras. Sin embargo, se hace necesario complementar y comparar con otras investigaciones para obtener una mirada más amplia.



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

La concepción de esta investigación nació de la idea de que la gestión curricular es un aspecto clave para establecer mejoras significativas y que por diversas circunstancias ha quedado relegada, sin embargo, el enfoque del Marco de la Buena Dirección es realzar la imagen del director como un líder pedagógico institucional que favorezca asegurar los aprendizajes de todos los estudiantes, así también lo señalan Los Estándares Indicativos de Desempeño, que fuerzan a que éstos estén empoderados de las funciones propias de su quehacer. Se ha avanzado de forma progresiva en la elaboración de estos instrumentos, que son referentes tangibles de cómo hacer bien las cosas, sin embargo, aun, esa ideología no se ha asentado de forma sólida y concreta en las comunidades educativas, en donde en muchas ocasiones se delega la gestión curricular en un solo estamento siendo ajeno para quienes lideran.

En investigaciones futuras, tal vez se podría averiguar que falta para que esto se concrete, o cuales son los factores que entorpecen que estos lineamientos ministeriales se lleven a la práctica para que dejen de ser documentos guardados en repisas de una oficina y sean cuestionados, enriquecidos o tal vez reformulados por los propios establecimientos en pos de su contexto educativo.

Pero si nos enfocamos en la información recopilada a través de la investigación podemos visualizar desafíos concretos que son importantes y que se deben abordar en el establecimiento diagnosticado como estrategia para realizar una buena gestión curricular por parte del equipo directivo.

Por ejemplo, sistematizar prácticas de monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza en donde no solo se recepcione sino que se analice la pertinencia de la metodología, del uso de recursos o del tiempo asignado de acuerdo al contexto y las nuevas políticas que se instalan como por ejemplo un DUA que golpea la puerta y que requiere inserción tanto en la planificación como en su puesta en marcha.

Una organización de la enseñanza que dé cuenta de la didáctica utilizada.

Sistematizar prácticas de monitoreo de las estrategias de enseñanza e interacción pedagógica, que detectando debilidades exista un mecanismo para remediarlas de forma oportuna. Diseñando sistemas de inducción de metodologías y estrategias.

Favoreciendo espacios reflexivos de crecimiento y desarrollo profesional en donde se analice y discuta el currículo y la forma de abordarlo e instalando la concepción de una implementación curricular de importancia para todos los estamentos y actores educativos.



Capítulo II

2. PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA



Introducción

El Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es una herramienta orientadora para el desarrollo del liderazgo escolar de los equipos directivos en los establecimientos educacionales siendo fundamental centrar el foco en la gestión curricular con el firme propósito de lograr prácticas que aseguren la calidad educativa en todos los estratos sociales del sistema escolar chileno.

“Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela”(MBD, 2015)

Por tanto, los equipos directivos son quienes orientan, conducen y gestionan los procesos de enseñanza y aprendizaje y como lo señala el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar *“son quienes se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes...”(MBD, 2015).*

Este rol conlleva aseguramiento de la calidad de la implementación curricular, tanto en las prácticas pedagógicas como de los logros de aprendizaje en todos sus ámbitos formativos y a través de distintos mecanismos tomar decisiones basadas en esas evidencias para reformular estrategias de manera oportuna y consistente en el tiempo.

La situación problemática está centrada en el insuficiente monitoreo y apoyo al docente en el aula por parte del equipo directivo principalmente en los aspectos de tipo didáctico, lo que se traduce en una implementación curricular deficiente, aprendizajes parcializados, metodologías poco actualizadas, desmotivación docente y estudiantil. Todo lo anterior afectando la trayectoria educativa de los educandos, generando vacíos pedagógicos importantes y por ende damnificando la efectividad de la labor educativa muy disímil a lo que señala el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Es por eso, que con el propósito de optimizar la labor de los equipos directivos dentro del ámbito de Gestión Curricular específicamente del monitoreo de la implementación curricular se ha elaborado una propuesta que apunta que a través de la investigación acción se vaya mejorando los instrumentos, asegurando el rol de los equipos directivos y técnicos en liderar y asegurar aprendizajes de calidad en los estudiantes adecuándose a un proceso de mejoramiento continuo.



2.1. Descripción de la unidad de intervención

La unidad de estudio es un establecimiento municipal de la comuna de Yungay, Octava Región perteneciente al DAEM de Yungay y Provincial de Educación de Ñuble. Sus niveles de enseñanza son Educación Parvularia, Enseñanza Básica y Opción 4.

La Escuela está ubicada en el radio urbano de la ciudad de Yungay. Posee una matrícula aproximada de 750 estudiantes teniendo un promedio de 32 estudiantes por sala. Cuenta con Programa de Integración con 150 estudiantes. Con un índice de vulnerabilidad de 87,9 %. Su personal está compuesto por 115 funcionarios, entre los cuales; equipos directivos, técnicos, docentes, asistentes de la educación profesionales, técnicos y no técnicos. Presenta Jornada Escolar Completa y cuenta con subvención escolar preferencial. Tiene una trayectoria de 31 años y actualmente según sus resultados SIMCE se encuentra clasificada como Autónoma.

Los resultados SIMCE año 2015 arrojaron en comprensión Lectora 2° Básico 245, 4° Básico 242, 6° Básico 234 y 8° 228 siendo en Matemática, 4° Básico 241, 6° Básico 218, 8° Básico 236.

El Equipo Directivo estaba conformado por el director, El Inspector General, Orientador y Jefa Técnica todos con 44 horas destinadas a sus funciones.

Los sujetos de estudio fueron parte del equipo directivo, técnico, representantes de los docentes de primer ciclo generalistas, segundo ciclo a través de entrevistas colocando de manifiesto una falta de mecanismos de aseguramiento de la implementación curricular de tipo didáctico en la sala de clases por parte del equipo directivo centrándose su foco en lo administrativo y evidenciándose lineamientos de apoyo o retroalimentación débiles hacia el profesorado.



2.2. Antecedentes de la propuesta

El Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es una herramienta orientadora para el desarrollo del liderazgo escolar de los equipos directivos en los establecimientos educacionales siendo fundamental centrar el foco en la gestión curricular con el firme propósito de lograr prácticas que aseguren la calidad educativa en todos los estratos sociales del sistema escolar chileno.

“Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela” (MBD, 2015)

Por tanto, los equipos directivos son quienes orientan, conducen y gestionan los procesos de enseñanza y aprendizaje y como lo señala el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar *“son quienes se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes...” (MBD, 2015).*

Este rol conlleva aseguramiento de la calidad de la implementación curricular, tanto en las prácticas pedagógicas como de los logros de aprendizaje en todos sus ámbitos formativos y a través de distintos mecanismos tomar decisiones basadas en esas evidencias para reformular estrategias de manera oportuna y consistente en el tiempo.

El problema de intervención se centra en el insuficiente monitoreo y apoyo al docente en el aula por parte del equipo directivo en los aspectos de tipo didáctico y de aseguramiento de la implementación curricular, por lo precedente se establece lo que se detalla:

Para asegurar la implementación curricular existen mecanismos que si bien en su diseño son efectivos no se están llevando a cabo de forma sistemática en el tiempo, como el acompañamiento al aula a través de pautas de observación consensuadas y que permiten la retroalimentación a través de un informe escrito y reflexión en cuanto a las fortalezas y debilidades detectadas. Pero que en sus descriptores tampoco dan cuenta de la didáctica empleada por el docente en el desarrollo de su clase.

Por otro lado, existe la práctica de solicitar las planificaciones, el cronograma de objetivos, triangular el plan de clases con lo entregado y el leccionario, sin embargo, este proceso no es sistemático diluyéndose la efectividad en el tiempo.



Se otorgan espacios de reflexión pedagógica una vez a la semana de dos horas pedagógicas con el propósito de que se produzca el diseño metodológico de las clases, el intercambio de experiencias exitosas, la articulación entre niveles o asignaturas y/o la reflexión o análisis de resultados lo que por el tiempo destinado o interrupción de ese tiempo por otras actividades tales como reuniones emergentes o llenado de documentos incluso externos a la institución muchas veces se ve anulado, no cumpliendo su propósito.

No existe unanimidad en lo referido al trabajo coordinado entre docentes y directivos en la implementación curricular en la sala de clases lo cual genera estrategias metodológicas poco efectivas para el logro de aprendizajes. Perdiéndose incluso un aspecto importante de la misión del establecimiento que señala que se trabaja con estrategias y metodologías activa participativas, innovadoras y con un fuerte carácter creativo y contextualizado, y que en lo concreto no se da así.

Si bien, es cierto se entregan lineamientos pedagógicos que son comunes no se hace seguimiento constante de ello o inducción a los docentes que se incorporan al quehacer docente.

En lo referido a la organización de los tiempos para el diseño de la planificación como práctica para asegurar la implementación curricular se desprende producto de esta investigación que según la mirada de los directivos y técnicos no se optimizan en función de generar estrategias metodológicas y según los docentes son insuficientes y tampoco se optimizan.

Expuesto todo ello y dado que los resultados de la investigación arrojaron sistemas débiles de monitoreo de la implementación curricular se busca mejorar la gestión curricular en el establecimiento investigado, mejorando la calidad de las estrategias didácticas de enseñanza, monitoreando, retroalimentando y entregando a los docentes el apoyo necesario y oportuno a través de mecanismos efectivos y sistemáticos. Se pretende optimizar los espacios de reflexión docente con talleres por departamentos donde se articule y diseñe estrategias metodológicas didácticas efectivas, otorgando las herramientas a coordinadores de departamento, realizando el monitoreo y evaluación correspondiente.

Si lo expuesto no se realizara se generaría una implementación curricular deficiente, bajos resultados de aprendizaje, bajo desarrollo profesional y por ende un desmedro significativo de la calidad educativa.



2.3. Justificación de la intervención

El Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Pedagógico orienta sobre las competencias en Gestión Curricular que deben tener los equipos directivos y quienes lideran establecimientos educacionales para asegurar aprendizajes de calidad, sumado a ello existen estándares indicativos de desempeño que vienen a formar parte del referente educativo en las distintas dimensiones de un ciclo de mejoramiento continuo cuyo foco es el desarrollo integral de los estudiantes y la adquisición de aprendizajes significativos, en donde las instituciones educativas están llamadas a mejorar sus prácticas en función de sus estudiantes.

Esta intervención se sustenta esencialmente en la necesidad de implementar acciones concretas de mejoramiento de los sistemas de monitoreo y acompañamiento docente en el aseguramiento de la implementación curricular en el aula, por parte del equipo directivo, otorgando además una retroalimentación oportuna y efectiva de forma sistemática en el tiempo.



2.4. Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

- ❖ Mejorar la gestión directiva, en el ámbito de la gestión curricular, por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo del trabajo docente de aula, considerando indicadores de calidad.

Objetivos Específicos:

- ❖ Diseñar un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.
- ❖ Validar plan general de trabajo, con los eventuales beneficiarios, por medio de la aplicación de técnicas de investigación.
- ❖ Planificar las acciones correspondientes a la implementación efectiva de la propuesta en un establecimiento escolar.



2.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

La Reforma Educativa tiene como espíritu promover la calidad y la equidad en donde todas las escuelas y liceos de nuestro país, instalen trayectorias de mejoramiento asentadas en el desarrollo integral del estudiante donde éste pueda desplegar todas sus capacidades. Para ello es trascendental el trabajo coordinado de los equipos profesionales, pero por sobre todo de los docentes, quienes son los que implementan el currículum en la sala de clases. Desafiando al sistema educativo en su totalidad en cómo se desarrollan los procesos pedagógicos, por ende, generándose adecuaciones que se vinculen con los nuevos conceptos, principios y enfoques.

El docente juega un rol preponderante quien, mediante sus prácticas, asegura la concreción del plan curricular en la sala de clases, considerando no sólo las características de los estudiantes sino también las peculiaridades del contexto donde se desenvuelven con el propósito de lograr aprendizajes de calidad.

Se hace necesario recordar el concepto de currículum al instante de querer hacernos cargo de la gestión curricular. Una gran parte de autores señalan que “el currículum involucra una selección de la cultura” pensando en que sería casi titánico transferir todos los conocimientos que yacen.

Según Dussel (2007) “el currículum constituye un documento público que expresa acuerdos sociales sobre lo que debe transmitirse a las nuevas generaciones en el espacio escolar. Los acuerdos pueden ser más o menos consensuados, más amplios o más restringidos, pero en cualquier caso tienen un carácter público que trasciende lo que cada institución o docente puede resolver por sí mismo.

Para estos efectos entenderemos el currículum como una selección de saberes ajustados a la cultura circundante, en la que median distintos actores con diferentes influencias. El cuál consta de una estructura y organización siendo ejecutado en tres instancias: Uno Macro correspondientes al Estado a través del Marco Curricular o las Bases, Meso siendo la escuela con su Proyecto Educativo y otro micro que es el aula concretándose por ejemplo en las planificaciones de los docentes.

Por largo tiempo se había concebido la selección cultural como un proceso en que los establecimientos implementaran el currículum de acuerdo a lo señalado de forma exacta o lo más parecido posible en los documentos curriculares oficiales, ocurriendo una suerte de reproducción de algo prescrito, sin embargo, actualmente el currículum nacional es una base que señala los objetivos de aprendizaje que deben alcanzar los educandos en cada curso y nivel pudiendo ser profundizado y complementado atendiendo



a las características y necesidades del contexto en que está inserto el establecimiento y de acuerdo a su Proyecto Educativo. Siendo igual de importante considerar los principios curriculares como pertinencia (coherencia con las necesidades del contexto social), relevancia (significado e importancia de una iniciativa curricular para el logro de los objetivos) y progresión (secuencias de aprendizajes organizados en el tiempo), entre otros.

Por tanto, las Bases Curriculares demandan un proceso de análisis curricular profundo de parte de los docentes, equipos técnicos y directivos, para que se produzca la profundización, mejoras y ampliación necesaria considerando los aspectos antes mencionados y contribuyan de forma eficaz al desarrollo integral de los educandos y al logro de aprendizajes significativos y de calidad. Es así como la Gestión Curricular es un proceso intencionado que favorece la conducción del currículum tanto en su diseño, implementación y evaluación en función de los propósitos educativos del establecimiento y los sentidos de su PEI.

Ahora bien, cabe destacar entonces que se deben establecer estrategias para fortalecer la gestión curricular y su vinculación con el contexto educativo. Siendo el principal desafío para los docentes quienes son los artistas para que se logren estos objetivos.

A continuación, se definirán algunos conceptos que son relevantes y que le dan sustento teórico a la propuesta:



2.5.1 Equipo Directivo y Liderazgo Pedagógico

El liderazgo que ejerzan los Equipos Directivos en las escuelas juega un papel preponderante en la instalación y calidad de prácticas docentes y como ya se ha mencionado anteriormente sobre la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Como lo plantea específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

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

De acuerdo a la investigación realizada en el establecimiento intervenido el Equipo directivo se centraba en labores más bien administrativas restándole tiempo involuntariamente a lo pedagógico. Sin embargo, al respecto el informe TALIS (OCDE, 2009) evidencia que no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo. En Chile esto parece constatarse, como muestra el informe (Carbone, 2008) sobre la situación del liderazgo escolar, en el que se mantiene la hipótesis de que dicho liderazgo se vehiculiza a través de los dispositivos de gestión, como modo para impactar en los aprendizajes de los alumnos. Sin embargo, es cierto, que la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009).

El informe TALIS (OCDE, 2009) analiza la relevancia de un liderazgo para el aprendizaje del alumnado, del profesorado y del propio centro como organización. Además, Day, Sammons y Hopkins 2009; Macbeath y Nempster, 2009 señalan la importancia del liderazgo centrado en el aprendizaje, vinculando el liderazgo con el aprendizaje del alumnado, tomando como núcleo del quehacer su acción en la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados alcanzados por los estudiantes.

Por lo tanto, 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.



Es interesante citar a autores que hablan de liderazgo para el aprendizaje como una práctica que posee principios, al menos cinco:

- ❖ Centrarse en el aprendizaje como actividad.
- ❖ Crear condiciones favorables para el aprendizaje.
- ❖ Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.
- ❖ Compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados.
- ❖ La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir. (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009).

Como lo señala Elmore (2008) “Guste más o menos, el liderazgo es la práctica de la mejora. Podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica docente. [...] Por eso, el liderazgo es la práctica de la mejora educativa, entendida como un incremento sistemático de calidad y resultados a lo largo del tiempo” (pp. 42 y 45).

Los resultados del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependerán mucho de las prácticas y de cuán compartido sea. Así como del foco que se priorizará. Por lo tanto, dado que el aprendizaje no aparece de modo accidental, es el equipo directivo quien debe crear los extornos, espacios y tiempos para facilitar el proceso de aprendizaje al docente y por ende la mejora en el aula.

En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a rediseñar los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela” (Leithwood, 2009). La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir (Waters, Marzano y McNulty, 2003).



2.5.2 Docentes e Implementación Curricular

Una de las inquietudes principales del Ministerio de Educación es la implementación efectiva del currículum en la sala de clases. La efectividad apunta a dar respuesta a la variedad de estudiantes en su diversidad cultural, étnica, social considerando sus estilos y ritmos de aprendizaje.

No obstante, antes de referirnos a la implementación curricular, se hace necesario recordar que como lo señalan las bases curriculares la construcción de un currículum nacional debe enfrentarse como un proceso continuo y acumulativo, que recoja de manera sistemática las experiencias anteriores que el sistema escolar ha internalizado y a la vez incorpore la actualización permanente de los conocimientos disciplinares y las innovaciones que ocurren en materias pedagógicas y de comunicación curricular.

En los años 90 y 98 se definieron los fundamentos del currículum nacional de Chile como se conocen hoy. En donde no solo aparece un marco que señala los aprendizajes mínimos que debe saber cada estudiante en cada nivel de enseñanza, sino que, además, se definen los programas de estudio que ordenan estos aprendizajes asignándoles al tiempo necesario para su adquisición.

Sin embargo, pese a este ordenamiento y estructura se da la libertad para que los establecimientos educacionales de acuerdo a sus Proyectos Educativos puedan atender su diversidad respondiendo a las características contextuales, culturales y/ o de sus estudiantes.

Este Marco curricular tuvo varias modificaciones y actualizaciones siendo la mayor de ellas la del año 2009 para las asignaturas de Lenguaje, Matemática; Historia, Ciencias e Inglés. Pese a ello, no fue modificado ningún concepto que estructuraba el currículum nacional.

A su vez, la constitución política y la Declaración Universal de los Derechos Humanos señala que el Estado de Chile ...” debe garantizar una educación de alta calidad en todos sus niveles escolares, que, sin excepciones, contribuya a que cada hombre y cada mujer se desarrolle como personal libre y socialmente responsable”

Sumado a ello, surge una reforma profunda con una nueva Ley General de Educación y la creación de un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad donde organismos estatales como la Superintendencia, la Agencia de la Calidad, el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional son los encargados de velar de que se produzca aprendizajes de calidad en todos los niños y niñas del país.

Ahora bien, si existe una orgánica definida, institucionalizada y avalada por la constitución política de Chile ¿Cómo se produce la bajada de ese currículum prescrito en todos los niveles, y cómo los docentes logran hacer la trasposición didáctica de forma efectiva?



De acuerdo a la publicación de Moreira A. (2012) sobre “como buscar la implementación efectiva del currículum” realizada en el sitio web eduglobal.cl a continuación se mencionarán y describirán 4 factores que posibilitan la realización de ésta.

Factor 1: Metacognición institucional

Desde la nueva estructura curricular se alude, en resumen, al concepto de metacognición como una práctica que se debe instalar y consolidar, pero a nivel macro, en cada unidad educativa. Para llegar a esta metacognición institucional se debe establecer y desarrollar un monitoreo sistemático y sistémico de las asignaturas, centrándose no sólo en la cobertura curricular, sino que imprescindiblemente en los logros de aprendizaje. Esto último, resulta ser vital para recién comenzar a hablar del grado de efectividad de lo implementado. Los equipos directivos y/o técnicos tienen que propiciar y guiar las instancias para que los docentes puedan desarrollar análisis reflexivos con la información que arroja el monitoreo.

Factor 2: Monitoreo y seguimiento prolijo

Para buscar la efectividad se debe considerar contar con lo antes mencionado, pero además, saber y saber hacer con los conocimientos técnicos, construyendo y aplicando modelos de monitoreo y seguimiento consensuados con los docentes, que ahonden en los procesos y lleguen a especificar si los indicadores de logro (sugeridos por los programas y/o elaborados por el establecimiento) para cada objetivo de aprendizaje se están cumpliendo según lo esperado, incluyendo además, las habilidades y actitudes. Este monitoreo y seguimiento prolijo, es una de las tareas más complejas, que según sea el contexto, dependerá la forma y gradualidad de su aplicación. Es ahí recién cuando se podría alinear el quehacer de una institución con un ideal; alcanzar la implementación efectiva del currículum.

Factor 3: Control de las mediciones

Se observa que principalmente, por una mecanización adquirida en las comunidades educativas, existe un cierto descontrol de las mediciones, ya que habitualmente en esta temática, lo cuantitativo supera notoriamente a lo cualitativo, generando una aplicación excesiva de pruebas de niveles, de asistencias externas, institucionales, tipo SIMCE, comunales, entre otras, dejando incluso la interrogante de saber si tantas mediciones están superando los tiempos destinados para la enseñanza. Lograr esta capacidad de control requiere de una organización estratégica institucional, la cual es primordial si se quiere optimizar la labor docente, aplicando mediciones coherentes con lo



enseñado y dándole un énfasis total al análisis de los resultados, pues este último aspecto, es el que enriquecerá y guiará las nuevas estrategias hacia el mejoramiento.

Factor 4: Apoyo al docente

El desafío actual es generar instancias para abordar y potenciar el currículum nacional junto a los docentes, pues como país podemos tener las mejores políticas educativas, una Nueva Institucionalidad altamente capacitada, asesorías ejemplares, familias comprometidas, escuelas con un excelente liderazgo, entre otros, sin embargo, si bien son aspectos sumamente importantes, quien llevará de forma principal a concretizar todas las buenas intenciones y posibles factores de éxito, es el profesor. Por esto mismo, es fundamental brindar al equipo docente el apoyo necesario (diversidad de recursos), a modo de potenciar el desarrollo profesional, intencionando lograr en éstos la capacidad de contar con un repertorio basto de estrategias que ofrezcan múltiples oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

Finalmente, se podría ahondar en más factores para esta temática, sin embargo, realizar cambios estructurales que mejoren las condiciones de los docentes será el primer gran paso, a nivel macro, si se quiere propiciar la efectividad en la implementación del currículum.



2.5.1. Monitoreo Docente

Según el Ministerio de Educación en el documento sobre sistemas de monitoreo (Mineduc).

Monitoreo se define como “el proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas en el Plan de Mejoramiento Educativo”. Siendo parte de un proceso que debe ser continuo, sistemático que facilita la mejora de la gestión y horizontal al buen desempeño directivo tanto en la mejora de los aprendizajes como en la orientación de los procesos pedagógicos. Es, por tanto, un proceso que visibiliza el uso efectivo de las estrategias metodológicas, recursos, uso del tiempo en función de alcanzar las metas propuestas de aprendizaje por el establecimiento dando respuesta a las políticas educativas actuales.

El monitoreo y acompañamiento son funciones que quienes lideran procesos pedagógicos deben cumplir y como señala (Kisnerman,1999, p.25) “La supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...”

Cabe señalar, que el monitoreo debe entenderse en primera instancia como una acción que permite verificar la calidad educativa, el avance secuencial de los estudiantes, pero por sobre todo en la orientación que pueda otorgar el equipo directivo y/o técnico pedagógico para optimizar el desempeño docente, prestando la ayuda pedagógica oportuna y necesaria.

Todo proceso de monitoreo y acompañamiento debe considerar la retroalimentación efectiva y oportuna al docente, que le permita desarrollarse profesionalmente, superar las debilidades detectadas y potenciar sus fortalezas asentadas en la confianza y transparencia. Generando espacios de reflexión, de intercambio de experiencias exitosas, trabajo colaborativo, favoreciendo la valoración de prácticas docentes efectivas, innovadoras y de investigación acción en la sala de clases.

En el acompañamiento docente el director y el equipo directivo deben promover la confianza en el trabajo realizado por los docentes, generando altas expectativas de logros. Para ello debe estar definida la línea de trabajo y los objetivos a alcanzar, toma trascendencia lo planteado por Harf, R.& Azzerboni, D. (2010)

“coordinar implica la búsqueda de una armonía institucional. Significa buscar y promover la sincronización y coherencia en los desempeños de las personas. Este trabajo coordinado se pone en evidencia cuando las actividades de los miembros tienden a complementarse, a “encajarse” en función



del logro de metas comunes, pero no formulados en solitario por el directivo, sino por el colectivo institucional”

Este monitoreo obliga a definir de forma consensuada criterios o indicadores que serán factores de acompañamiento y los instrumentos idóneos que permitan cumplir con lo fundamentado anteriormente.

Desafío trascendental que obliga a determinar lineamientos y procedimientos tanto en la planificación, implementación y evaluación en función de las necesidades de los estudiantes, del proyecto educativo institucional y de las metas definidas como comunidad educativa permitiendo a su vez consolidar procesos pedagógicos, proponer diversas alternativas de apoyo docente, promover el crecimiento profesional tanto del docente como del equipo directivo y/o técnico pedagógico y por consecuencia mejorar el rendimiento de sus estudiantes y la gestión pedagógica y curricular.



2.6. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

Descripción de la estrategia en términos generales y Plan de Trabajo

Esta propuesta de intervención está diseñada para Mejorar la gestión directiva, en el ámbito de la gestión curricular para orientar las acciones de monitoreo de parte del equipo directivo en el apoyo del docente al aula y la implementación curricular.

Y esto se verá concretado a través de cada objetivo específico planteado y que en su conjunto tributarán al logro del objetivo general.

La primera estrategia será detectar las opiniones sobre el monitoreo al aula del equipo directivo, técnico pedagógico y docente en relación a las pautas de observación a través de un Focus Group para levantar información para elaborar un plan de trabajo participativo.

Es importante señalar que cada acción conlleva un diagnóstico que favorece establecer los ámbitos o aspectos de mejora en donde se asentará la propuesta de optimización.

Lo que permitirá sobre la base de ella diseñar un plan de optimización del monitoreo y acompañamiento desde el equipo docente directivo al profesorado siendo su énfasis la dimensión de gestión curricular del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015). Plasmando en ella los aspectos débiles arrojados por el diagnóstico y que requieren ser actualizados.

Esta propuesta contemplará mejorar las pautas de observación al aula basadas en el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar a través de Focus Group donde participarán el equipo directivo y técnico y docentes comprometiéndolos al mejoramiento de los mecanismos de monitoreo y retroalimentación de las prácticas docentes y resaltando la importancia de la gestión pedagógica como norte para el desarrollo de su liderazgo. Se promoverá la socialización del plan de acompañamiento al aula reestructurado que facilite la orientación efectiva al desarrollo de las estrategias didácticas de los docentes, validando con los beneficiados. Finalmente se planificará las acciones correspondientes a la implementación de la propuesta.

La metodología de trabajo será participativa tanto en el análisis, reflexión como elaboración del plan general de trabajo y de acompañamiento docente a través de su validación.



2.6.1 Metodología de la optimización

El objetivo de la propuesta es “Mejorar la Gestión Directiva, en el ámbito de la Gestión curricular por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo al trabajo docente de aula considerando indicadores de calidad”. Para alcanzar este objetivo general se trabajará en otros tres que son específicos los cuáles tributarán a mejorar los sistemas de monitoreo de la implementación curricular y por consecuencia la gestión pedagógica y curricular del equipo directivo y técnico.

Para llevar a cabo la propuesta de intervención se toma como referente la metodología de Investigación Acción, por su modalidad socializadora de procesos, participativa que contribuirá a instalar innovaciones educativas en base a la información recogida, en donde los actores involucrados se transforman en agentes investigadores reflexivos optimizando los instrumentos. Espiral que en su metodología diagnóstica, diseña, sociabiliza, implementa, readecua y optimiza.

La propuesta de optimización se inicia con un diagnóstico que será la base de nuestro diseño, a raíz de una situación problemática detectada, posteriormente se elabora un plan general de trabajo para diseñar un modelo de monitoreo, seguimiento y apoyo al trabajo docente, que surge a raíz de lo detectado en el diagnóstico y que involucra a distintos actores como los directivos, técnicos pedagógicos y docentes de la unidad de intervención.

En cuanto a las acciones concretas está considerado un Focus Group que acceda a validar con los eventuales beneficiarios el plan de trabajo, lo que permitirá en primera instancia recoger la información necesaria, promover espacios de diálogo, reflexión y análisis de las debilidades y fortalezas observadas por los miembros de la comunidad educativa y eventuales beneficiarios de las mejoras propuestas y a su vez mejorar las pautas de observación en base al Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Luego optimizar la propuesta socializándolo con los beneficiarios tanto equipo directivo como profesorado, para su posterior re diseño. Se dejará además planificadas las acciones para su futura implementación, con su respectivo cronograma.

De esta forma se pretende mantener el trabajo cíclico de pasos de la metodología Investigación – Acción y por consecuencia además instalar procesos sistemáticos en el tiempo.



2.6.2. Plan de Acción operativo

Se presenta a continuación el plan de acción a seguir de la propuesta, con estas actividades se espera dar cumplimiento a los objetivos específicos. Cada una de las estrategias se detalla más adelante a través de los módulos.

Objetivo Específico	Nombre de Actividades	Descripción acciones
Diseñar un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.	<i>Actividades de la Estrategia 1</i>	La reflexión consiste principalmente en reunirse tanto el agente de intervención como el equipo directivo, docentes y técnico pedagógico para analizar los resultados arrojados en la investigación diagnóstica. Reflexionando en aquellos aspectos relevantes que permitirán establecer líneas de acción, tomando conciencia de las deficiencias observadas y en la búsqueda de soluciones. El diseño del Plan iniciará con un Focus Group con los distintos estamentos para recoger información con respecto a la pauta de observación. Elaborar un cronograma señalando las actividades y fechas en que se llevarán a cabo para desarrollar el plan de trabajo.
	1.1 Reflexión con los participantes sobre los resultados arrojados.	
	1.2 Diseño del plan de trabajo	
	1.3 Focus Group	
	1.4 Cronograma de actividades sobre el Plan de trabajo.	
Validar el plan general de trabajo, con los eventuales beneficiarios, por medio de la aplicación de técnicas de investigación.	<i>Actividades de la Estrategia 2</i>	Consiste en reunir al equipo directivo, técnico pedagógico y docentes para validar el plan de trabajo y/o propuesta de optimización se valida a través de un Focus Group, con los distintos estamentos involucrados.
	2.1 Validación del plan de trabajo	
Planificar las acciones correspondientes a la implementación efectiva de la propuesta en un establecimiento escolar.	<i>Actividades de la estrategia 3</i>	Consiste en llevar a cabo la planificación de la implementación de la propuesta con el equipo directivo y técnico pedagógico. A posterior el investigador en conjunto con el equipo directivo, en un consejo técnico, sensibilizan al cuerpo docente de la importancia de asegurar la implementación curricular, contando con mecanismos efectivos, consensuados y pertinentes acordes al MBDLE y MBE. Se planifica; la recogida de información, análisis y listado de aspectos esenciales a mejorar, priorizando a aquellos que influyan directamente en la implementación efectiva del
	3.2 Planificación de la implementación de la propuesta.	



		<p>currículum en el aula. Implementación del Plan priorizado de mejoramiento de la Gestión Curricular. Nueva visita al aula, monitoreo y seguimiento de lo planificado. Re-diseño del plan. Aplicación del Plan Re- Optimizado. Evaluación anual y ajustes para el año siguiente.</p>
--	--	---



2.6.3. Módulos de los talleres

A continuación, se detalla el despliegue del Plan de trabajo diseñado para dar cumplimiento a la propuesta de intervención. Corresponde a la planificación de los módulos en donde se indican los Objetivos generales, específicos, beneficiarios, estrategias didácticas, duración y evaluación, lo que en su conjunto forma la propuesta de intervención.

El desarrollo de cada acción estará dirigido tanto a los equipos directivos, técnicos pedagógicos y docentes según pertinencia durante los meses y tiempos planificados, obedeciendo a los resultados arrojados en la investigación diagnóstica. A raíz de ello, se puede determinar la importancia de hacer énfasis en algunos aspectos que contribuirán de forma efectiva al mejoramiento de la gestión directiva en el ámbito curricular.

El plan de trabajo consta de dos fases: una correspondiente al trabajo del agente investigador quien llevará a cabo las acciones propuestas dejando plasmada las conclusiones obtenidas, que servirán de insumo para la segunda fase y otra fase que consiste en la planificación de las acciones correspondientes a la implementación de la propuesta que quedará también disponible para su uso y ejecución si lo estima conveniente el equipo directivo.

Es así como este Plan de Trabajo pretende Mejorar la Gestión Directiva, en el ámbito de la Gestión Curricular por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo al trabajo docente de aula considerando indicadores de calidad. Su foco está centrado en procesos participativos y de mejora continua.



2.6.4. Presentación del módulo 1

A. Descripción del módulo

Este módulo pretende contribuir a la Gestión directiva en el ámbito de gestión curricular a través del Diseño de un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.

Este módulo está conformado por dos partes; la primera que tiene relación con las acciones que debe realizar los beneficiarios; directivos, técnicos pedagógicos, docentes y otra en que corresponde al agente de la intervención con los insumos recogidos.

Objetivo General:

Diseñar un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.

Objetivos específicos:

Reflexionar críticamente sobre los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica, definiendo líneas de acción para el plan de trabajo.

Diseñar un plan de trabajo participativo y coherente con las necesidades de mejora identificadas en el diagnóstico.

Beneficiarios:

Este taller está dirigido al Equipo Directivo, Técnico Pedagógico y Docentes del establecimiento intervenido.

Estrategias didácticas para desarrollar el módulo:

Este taller se llevará a cabo basado en el modelo de investigación acción, centrado en el diagnóstico mediante un trabajo de análisis reflexivo, participativo de los actores directamente involucrados en el monitoreo y acompañamiento docente.

Se iniciará con la exposición de los resultados del diagnóstico y luego aplicación de un Focus Group por estamentos para identificar posibles líneas de acción. Presentación y análisis de material audiovisual.

Duración del módulo:

Este módulo contemplará 2 sesiones en el mes Mayo, con una duración total de 10 horas cronológicas.



De esas horas 3 serán de taller con el equipo directivo, técnico pedagógico y un maestro de docentes. Y las otras 7 horas de trabajo de triangulación y diseño del agente de intervención.

Evaluación del módulo:

Este módulo será evaluado al inicio con una pauta de observación y al término de la sesión a través de una pauta de autoevaluación que facilite evidenciar el análisis reflexivo y autocrítico de los participantes. Además, al final de la sesión se aplicará una entrevista a cada participante para evaluar verificar el logro de los objetivos planteados.

2.6.5. Matriz Curricular del módulo:

N° de Taller	Sesión 1	Sesión 2
Tema	Reflexión con los participantes sobre los resultados de la investigación diagnóstica. Aplicación de un Focus Group	Diseño del Plan de trabajo. Cronograma de actividades del Plan de trabajo.
Contenidos	Resultados investigación diagnóstica. Diseño del plan de trabajo	Triangulación Cronograma de actividades Reflexión
Estrategias didácticas	Exposición de resultados Focus Group	Trabajo del agente de intervención

2.6.6. Desarrollo del Módulo 1 Sesión 1

Tema : Resultados de la investigación diagnóstica y Focus Group

Tiempo: 3 horas cronológicas

Objetivo: Reflexionar críticamente sobre los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica, definiendo líneas de acción para el plan de trabajo.

Contenidos:

Resultados investigación diagnóstica.

Entrevista a través de Focus Group.



Actividades sesión 1: (estrategia 1.1)

(a los beneficiarios)

Aspectos claves:

Por la metodología participativa y reflexiva del taller es esencial que se genere un ambiente de confianza, seguro y cómodo. Donde cada participante pueda estar atento y dar su opinión con plena libertad. El taller se inicia trabajando en conjunto para analizar los resultados del diagnóstico, pero luego se divide por estamentos para aplicar el Focus Group.

Por la metodología del Focus Group se realizan grupos de entrevista semi estructurada por estamentos separados: los directivos con directivos, técnicos pedagógicos con ellos mismos y docentes entre sí con el fin de generar una instancia de confianza.

Desglose de las actividades:

1. Saludo y Bienvenida
2. Se pide que los participantes se presenten brevemente describiendo la función que desempeñan dentro del establecimiento educacional.
3. Se pide a los participantes que respondan una encuesta diagnóstica con preguntas como ¿Qué prácticas directivas aseguran la implementación curricular? ¿cómo se monitorea en el establecimiento la organización de la enseñanza?
4. Los participantes dan a conocer sus respuestas en un plenario breve.
5. Se les entrega los resultados de la investigación diagnóstica, separados en pequeños grupos; Directivos, Técnicos pedagógicos y docentes leen los resultados.
6. Se les expone los resultados a través de una presentación.
7. Se dirige la exposición dando énfasis en las fortalezas y debilidades observadas.
8. Se invita a los participantes a dar sus opiniones con respecto a los resultados y reflexionar en torno a ello.
9. Proponen líneas de acción para el plan de trabajo.
10. Se concluye comentando a través de una reflexión grupal acerca de la importancia de la relación de este instrumento con las prácticas directivas observadas en los resultados del diagnóstico.
11. Se les invita a participar de un Focus Group separados por estamentos.
12. Realizan autoevaluación.



Sesión 2

Tema : Diseño del plan de trabajo y Cronograma (estrategia 1.2, 1.3 y 1.4)

Tiempo: 7 horas cronológicas

Objetivo: Diseñar un cronograma del plan de trabajo

Contenidos:

Plan de trabajo

Cronograma de actividades

Reflexión

Actividades sesión 3:

Aspectos claves:

El diseño del plan de trabajo se llevará a cabo por parte del agente de la intervención, recogiendo el insumo tanto del diagnóstico como del Focus Group aplicado.

Desglose de las actividades:

1. Diseño del plan de trabajo por parte del agente de la intervención tomando como insumo los resultados del diagnóstico y el Focus Group aplicado.



2.6.7. Presentación del módulo 2

A. Descripción del módulo

Este módulo pretende contribuir a la Gestión directiva en el ámbito de gestión curricular a través de la Validación de un plan general de trabajo, con los eventuales beneficiarios, por medio de la aplicación de técnicas de investigación.

La validación del plan de trabajo se realizará con; directivos, técnicos pedagógicos y docentes.

Este módulo está formado por dos fases: La primera que tiene relación con el objetivo específico uno con la socialización de la propuesta con los beneficiarios donde participan todos los beneficiarios y una segunda fase que dice relación con el re diseño que será construido solo por el agente de intervención.

Objetivo General: Validar el plan general de trabajo, con los eventuales beneficiarios, por medio de la aplicación de técnicas de investigación.

Objetivos Específicos:

Socializar la propuesta de trabajo con los docentes, directivos y técnicos pedagógicos.

Re diseñar la propuesta en base a los aportes entregados.

Beneficiarios:

Este taller está dirigido al Equipo Directivo, Técnico Pedagógico y docentes del establecimiento intervenido.

Estrategias didácticas para desarrollar el taller:

Este taller se llevará a cabo a través de focus group con directivos, técnicos pedagógicos y docentes por separado, instancias reflexivas de diálogo y de puesta en común con respecto a la propuesta de intervención a través de una p.p.t. Respondiendo a las preguntas de factibilidad, pertinencia, calidad y de los aportes que pudiese otorgar a su establecimiento.

Duración del módulo:

Este módulo contemplará 1 sesión en el mes de mayo, con una duración total de 1,30 horas cronológicas.

4 a 3 sesiones del agente investigador para el re diseño de la propuesta en base a los aportes de los beneficiarios.



Evaluación del módulo:

Este módulo será evaluado al término de la primera sesión a través de una autoevaluación que facilite evidenciar el análisis reflexivo y autocrítico de los participantes.

2.6.8 Matriz Curricular del módulo 2:

N° de Taller	Sesión 1
Tema	Validación del plan de trabajo
Contenidos	Socialización de la propuesta a los estamentos involucrados: directivos, docentes y técnicos pedagógicos
Estrategias didácticas	Exposición Reflexión Focus group

2.6.9. Desarrollo del Módulo 2

Sesión 1

Tema : Validación del plan de trabajo (estrategia 2.1)

Tiempo: 3 horas cronológicas total

Objetivo: Socializar la propuesta de trabajo con los docentes, directivos y técnicos pedagógicos.

Contenidos:

Socialización de la propuesta a los estamentos involucrados: directivos, docentes y técnicos pedagógicos



Actividades sesión 1:

Aspectos claves:

Por la metodología participativa y reflexiva del taller es esencial que se genere un ambiente de confianza, seguro y cómodo. Donde cada participante pueda estar atento y dar su opinión con plena libertad, es por ello que los grupos focales se desarrollaron por afinidad de funciones.

Desglose de las actividades:

1. Se les expone a través de una presentación en power point la propuesta de trabajo
2. Se les invita a los participantes a opinar con respecto a las preguntas de factibilidad, calidad, pertinencia y aportes.
3. Se les invita a contestar las preguntas de validación a través de Focus Group.

Sesión 2-3

Tema : Rediseño del plan de trabajo

Tiempo: 6 horas cronológicas

Objetivo: Re diseñar el plan de trabajo en base a los aportes entregados.

Contenidos:

Aportes recibidos de los beneficiarios

Gestión curricular a la luz del marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

Actividades sesión 2-3

Aspectos claves:

Estas dos sesiones son de optimización de la propuesta donde el agente de investigación hace los ajustes necesarios a la propuesta inicial con el propósito de mejorar e incorporar los aportes entregados en la socialización.



Desglose de las actividades:

1. Optimización de la propuesta por parte del agente investigador tomando como base los insumos de la sesión 1.

2.7. Presentación del módulo 3

Descripción del módulo

Este módulo pretende contribuir a la Gestión directiva en el ámbito de gestión curricular del establecimiento intervenido a través de la planificación de la implementación de la propuesta, lo que favorecerá su implementación a futuro haciendo de esto un proceso sistemático, planificado e institucionalizado.

Este módulo corresponde al agente de la intervención quien deja planificada la propuesta para su futura implementación.

Objetivo General: Fortalecer la gestión directiva en el ámbito de gestión curricular, planificando las acciones correspondientes a la implementación de la propuesta.

Objetivos Específicos:

Planificar las acciones correspondientes a la implementación efectiva de la propuesta en un establecimiento escolar.

Beneficiarios:

Está dirigido al Equipo Directivo y Técnico Pedagógico intervenido.

Estrategias didácticas:

Con los insumos obtenidos a partir de la socialización del plan de trabajo y la optimización de éste, se deja planificada las acciones para su implementación en el tiempo.

Duración del módulo:

Este módulo contemplará 1 sesión en el mes de Mayo, con una duración total de 3 horas cronológicas.

Evaluación del módulo:

Este módulo no será evaluado.



2.7.1 Matriz Curricular del módulo 3:

N° de Taller	Sesión 1
Tema	Implementación de la propuesta
Contenidos	Planificación y diseño de estrategias
Estrategias didácticas	Trabajo del investigador

2.7.2. Desarrollo del Módulo 3

Sesión 1

Tema : Planificación de la implementación de la propuesta (estrategia 3.2)

Tiempo: 3 horas cronológicas

Objetivo: Planificar las acciones correspondientes a la implementación efectiva de la propuesta en un establecimiento escolar.

Contenidos:

Planificación y diseño de estrategias

Actividades sesión 1:

Aspectos claves:

La planificación de la implementación de las acciones se basa en los insumos correspondientes a la socialización y sus respectivos ajustes.

Desglose de las actividades:

1. Desarrollo de la planificación por parte del agente de intervención.
2. Entrega de la propuesta optimizada al equipo directivo del establecimiento intervenido.



Recursos

Para llevar a cabo la propuesta de intervención, se consideran los siguientes recursos disponibles:

Recurso humano: de los directivos llámese director e inspector general, técnicos pedagógicos; Curriculista, evaluador y orientadora y una muestra de docentes representantes tanto de primer ciclo como de segundo dispuestos a participar.

Espacio físico: el establecimiento posee una sala de reuniones equipada con data para la realización de las sesiones.

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

Material de oficina: hojas tamaño carta u oficio.

2.7.3. Cronograma

A continuación, se expone el cronograma con la temporalización de actividades para el desarrollo del Plan de intervención en su primera etapa. El que ya fue realizado en las fechas programadas para recoger el insumo necesario para la fase siguiente.

Actividades/Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Reflexión con los participantes sobre los resultados arrojados en el diagnóstico y en el focus.		x									
Diseño del Plan de trabajo			x								
Focus Group pauta de observación		x									
Triangulación de información Focus Group			x								
Cronograma de actividades sobre el Plan de trabajo.			x								
Validación del plan de trabajo			x								
Optimización de la propuesta			x								
Planificación de la implementación de la propuesta.			x								



2.8. TRIANGULACIÓN DE DATOS Y SÍNTESIS DE RESULTADOS

En la primera sesión una vez analizado los resultados del diagnóstico se aplicaron entrevistas (ver anexo B de la propuesta) a través de grupos focales tanto a Directivos, Técnicos Pedagógicos como Docentes del establecimiento intervenido, con el propósito de obtener información para establecer los lineamientos generales del plan de trabajo, en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Categoría A: Opinión sobre las visitas al aula

Equipo Directivo

El equipo directivo considera pertinente las visitas al aula mediante la observación de prácticas pedagógicas, ya que permite obtener información útil de cómo se implementa el currículo, el avance de cobertura, estrategias de enseñanza utilizadas, articulación entre el currículum, prácticas de enseñanza y evaluación. Señalando que es de gran importancia la retroalimentación para los docentes porque pueden realizar la bajada de los objetivos de aprendizaje forma adecuada, permitiendo mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. Considerando que se optimiza el trabajo docente en la medida que se apoya al docente para que ellos apliquen prácticas más efectivas y profundicen su trabajo en aquellos objetivos menos logrados, acompañando, evaluando y retroalimentando sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación del profesorado.

Por tanto, se infiere que las visitas al aula son la herramienta adecuada para recoger información cuali y cuantitativa, Resaltando esta práctica de monitoreo como la forma de evaluar la puesta en marcha del currículum prescrito. Visualizan en la retroalimentación una oportunidad de mejora de los docentes, donde se les puede orientar y guiar a la mejora continua de los procesos de enseñanza y por ende una instancia para identificar fortalezas y debilidades. Y, que, por tanto, es la forma de optimizar el trabajo docente a través de las visitas al aula es con el diálogo, apoyo y retroalimentación continua.



Categoría B: Implementación del Monitoreo y Acompañamiento al aula

Equipo Directivo

El equipo Directivo opina que se ha realizado de forma aislada e irregular, sin tabular, ni procesar, ni analizar de forma colaborativa la información obtenida tanto cuali como cuantitativa, lo que no permite retroalimentar a los docentes de mejor manera. Por otro lado, se cree que ha sido un proceso progresivo que se ha ido consolidando como práctica, faltando profundizar en las fortalezas y debilidades observadas como insumo de aprendizaje.

Considerando que se podría optimizar una vez recogida la información a través de las visitas haciendo la bajada de retroalimentación personalmente o bien a través de talleres, por otro lado también a través de acompañamiento entre pares, afianzando confianzas y buscando en conjunto nuevas estrategias, promoviendo prácticas exitosas.

Señalando que es importante medir de forma más integral el proceso de enseñanza aprendizaje, aspectos demás como la disciplina, el orden, la limpieza, el trabajo colaborativo, lo aprendido clase a clase, los tiempos de aprendizaje, la contextualización del contenido, el ambiente de desarrollo de la clase.

Por tanto, se infiere que no hay concordancia en las miradas siendo por un lado una actividad aislada lo que va en desmedro de una buena retroalimentación y por otro lado un proceso que ha sido progresivo pero que debe enriquecerse en rescatar aquellos aspectos tanto positivos como negativos como oportunidades de aprendizaje.

Que existen las intenciones declaradas que el acompañamiento y monitoreo es una instancia de optimización de en base a la información recogida y que puede ser una instancia de conversación y de mejora continua con el docente tanto en forma individual como también a través del acompañamiento entre pares y/ o talleres de mejoramiento continuo.

Se infiere que consideran la pauta de observación al aula como un instrumento que no solo mida aspectos propios de adquisición de conocimientos sino, además, considerando otros aspectos del MBE que en su conjunto favorecen la adquisición de aprendizaje.



Categoría C: Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación

Equipo Directivo

Ambos declaran que debería actualizarse anualmente.

Se infiere que los directivos consideran importante la actualización permanente del instrumento de observación de forma consensuada, ya que, no puede permanecer intacto con innovaciones curriculares que han ido surgiendo.

A continuación, las respuestas del equipo técnico pedagógico:

Categoría A: Opinión sobre las visitas al aula

Equipo Técnico Pedagógico

Los Técnicos Pedagógicos consideran de mucha pertinencia las visitas al aula porque les permite tener una visión más clara del trabajo que realiza el docente tanto de las estrategias utilizadas como de las respuestas de los estudiantes. Es un medio de verificación para medir la cobertura curricular, metodologías de trabajo, percibir la dinámica grupal, falencias y fortalezas docentes. Es pertinente si es consensuado, estructurado, planificado y que permita mejorar las prácticas pedagógicas a través de retroalimentación. A su vez, la retroalimentación permite destacar aquellas prácticas que resultan exitosas como sugerir cambios en relación con las estrategias más deficientes. Permite corregir aspectos metodológicos, estrategias de manejo grupal, formas más efectivas de evaluación, énfasis en ciertos contenidos. Permite identificar necesidades de apoyo.

Se infiere que para el equipo técnico pedagógico las visitas al aula es una herramienta fundamental que permite tener la radiografía general del trabajo docente en estrategias que éste utiliza, la forma en cómo aprende el estudiante, medir la cobertura curricular y percibir a través de ésta las coreografías de aula que se producen para lograr el aprendizaje. Considerando la retroalimentación como instancia importante como parte del aprendizaje del docente tanto en destacar sus fortalezas como apoyarlo en sus debilidades, entregándole a través de ella las herramientas necesarias para mejorar.



Por tanto, que, la forma de optimizar el trabajo docente a través de las visitas al aula es con el diálogo, apoyo y retroalimentación continua.

Categoría B: Implementación del Monitoreo y Acompañamiento al aula

Equipo Técnico Pedagógico

El Equipo Técnico Pedagógico considera que para el monitoreo se han realizado los esfuerzos para acompañar a los docentes, sin embargo, el número de visitas ha sido mínima, por diversas razones. Que si bien se realizan pocas visitas la retroalimentación ha sido buena, con protocolos bien establecidos, con descriptores consensuados con los docentes. Asumiendo esta práctica como parte del proceso de enseñanza, observando que el docente lo ve con una mirada positiva.

Los Técnicos Pedagógicos consideran que podría optimizarse en la medida que se incorporaran calendarios de visitas, que contemplen los distintos bloques de clases, siendo sistemáticos pese a los obstáculos. Incorporando a apoyo entre pares para que se produzcan co evaluaciones.

Se infiere que para los docentes técnicos pedagógicos el proceso se ha llevado con responsabilidad intentando ser de forma sistémica pero no siendo posible por situaciones emergentes que lo han impedido. Evidenciando que el proceso de retroalimentación es una instancia importante que permite apoyar al docente de forma oportuna y real

Se infiere que para los Técnicos Pedagógicos es importante considerar las visitas en distintos momentos del desarrollo de la jornada escolar, incorporar la experiencia que pueden otorgar docentes pares y por sobretodo darle sistematicidad a la práctica para que pueda consolidarse como una instancia de acompañamiento real.



Categoría C: Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación.

Equipo Técnico Pedagógico

Los Técnicos Pedagógicos consideran importante incorporar el clima de la clase, convivencia, los momentos, los aprendizajes previos de los estudiantes, uso de material concreto, pasar la lista, manejo de contenidos, metodología de trabajo, aspectos relacionados con el DUA, participación de los educandos, su desempeño, evaluación y retroalimentación.

Los Técnicos Pedagógicos señalan que debería actualizarse anualmente.

Se infiere que los Técnicos Pedagógicos consideran relevante incorporar no solo aspectos curriculares propiamente tal sino otros relacionados con el clima de aprendizaje y los recursos que conlleva.

Además de aspectos administrativos y de la interacción pedagógica.

A continuación, las respuestas del equipo docente:

Categoría A: Opinión sobre las visitas al aula

Equipo Docente

Los docentes consideran importantes las visitas al aula, cuando están claros los objetivos, existen las confianzas, cuando se da el tiempo para dialogar, haciendo uso de retroalimentaciones asertivas permitiendo hacer una evaluación formativa del trabajo que se está realizando. Consideran que son pertinentes en la medida que contribuyen al quehacer docente. Es importante la retroalimentación en la medida que les permite identificar sus fortalezas y debilidades, la manera de mejorar sus clases, tener una opinión externa del trabajo que se está realizando, sirve como una guía siempre y cuando no se perjudique al docente. Permite analizar las diferentes etapas de la clase. La forma que las visitas al aula optimizan el trabajo docente es porque les permite estar alerta, los hace estar conscientes de la forma en que implementan el currículum, como llevan a cabo las estrategias de enseñanza, además, les permite saber cuáles son sus fortalezas y debilidades potenciando o mejorando el trabajo de aula.



Se infiere que para los docentes las visitas al aula son una herramienta adecuada que les permite mejorar su práctica, perfeccionar sus metodologías de enseñanza cuando es participativa, clara y en un tenor de respeto hacia el trabajo docente.

Tienen claro el propósito de la retroalimentación ante una visita de acompañamiento y la consideran un aporte para su crecimiento profesional haciéndolos conscientes de su trabajo tanto de sus fortalezas como debilidades, sin embargo, se aprecia que es una práctica que aún causa una leve desconfianza.

Pero, sin embargo, reconocen a las visitas de acompañamiento al aula como una estrategia que les favorece tanto en la preparación, implementación y evaluación de su clase.

Categoría B: Implementación del Monitoreo y Acompañamiento al aula

Equipo Docente.

Los docentes señalan que este proceso ha sido poco sistemático y punitivo por un lado mientras que la otra mirada es que han sido de buena forma, constructivos apoyando la labor docente. En ambas miradas se sostiene que ha sido un proceso poco constante.

Los docentes señalan que el monitoreo y acompañamiento al aula podría optimizarse existiendo mayor frecuencia, bajando la ansiedad y preocupación. Además, considerando encargados por nivel que pudiesen interiorizarse en los contenidos u objetivos.

Entregando copia de la visita al aula, con aportes pertinentes, pautas consensuadas, con indicadores que se consideren adecuados y esenciales para la clase y considerando en la pauta la perspectiva del estudiante.

Se infiere que los docentes han tenido experiencias dispares en cuanto al monitoreo considerándose por un lado que el proceso ha sido punitivo y por otro lado constructivo coincidiendo en ambas posturas que no ha sido sistemático.

Se infiere que los docentes necesitan un acompañamiento y monitoreo al aula con un instrumento consensuado, claro, conocido, sistemático, pertinente que les permita sentirse cómodos. Reconocen que el instrumento debe optimizarse y ser útil para su quehacer en el aula. Por lo tanto, se concluye que no es una práctica instalada y aceptada por todos aun reconociendo que es útil.



Categoría C: Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación.

Equipo Docente

Los docentes señalan que debe considerar la realidad sociocultural, tipos de estudiantes, el mejoramiento del quehacer, que permita ver una continuidad en el trabajo docente.

Que permita describir la realidad del curso, que permita señalar metodologías a utilizar. Algunos ítems que apunten a la afectividad de los estudiantes hacia el profesor y viceversa.

Que considere por niveles el dominio de contenido.

Los docentes señalan que debería actualizarse todos los años.

Se infiere que los docentes requieren incorporar no solo aspectos de índole didáctico, curricular sino además de la interacción de aula y fuera de ella. Considerando aspectos del contexto sociocultural de los estudiantes como un indicador que puede favorecer o perjudicar el desarrollo de una clase.

2.8.1. Conclusiones del Focus Group aplicado

En resumen, una vez triangulada y analizada la información se puede concluir que se requiere una propuesta que sea una herramienta que se haga cargo de mejorar la práctica, perfeccionar metodologías de enseñanza, que sea participativa en su diseño y rediseño. Que contenga retroalimentación oportuna y pertinente que les permita identificar fortalezas y debilidades y buscar soluciones que favorezcan el crecimiento profesional.

Se requiere una propuesta que instale sistematicidad institucional en el proceso donde también se hagan partícipes otros integrantes además del equipo directivo o técnico pedagógico.

Que tenga lineamientos claros y precisos. Permitiendo espacios reflexivos y análisis de diálogo, apoyo y retroalimentación.

En base a todo lo expuesto anteriormente es que se diseñó el siguiente plan de trabajo con el propósito de dar respuesta a las necesidades planteadas.



2.8.2. Plan general de trabajo para diseñar un modelo de monitoreo, seguimiento y apoyo al trabajo docente:

Planificación de actividades Propuesta de Optimización

1. Diseño de pauta de observación al aula consensuada y con participación de todos los docentes:

En consejo de profesores guiados por el equipo de gestión definen los criterios que se considerarán en la pauta de observación al aula. A posterior en reuniones de departamentos y/ o paralelos elaboran pauta de observación al aula guiados por los coordinadores de departamento tomando como base el Marco para la buena enseñanza, los estándares indicativos de desempeño en la sub-dimensión de enseñanza de aprendizaje para todos los estudiantes, algunos principios fundamentales del DUA y el PEI del establecimiento.

En un plenario dan a conocer sus propuestas de pautas de observación liderados por el equipo de gestión definen la pauta institucional.

2. Diseño de calendario de visitas al aula que señala cursos, responsables y reporte de retroalimentación:

El equipo de Gestión del establecimiento en una reunión define el calendario semestral de visitas al aula, especificando los responsables de cada nivel o ciclo a observar, cantidad de visitas, asignaturas y cursos. Elabora el reporte de retroalimentación que se le entregará a cada docente después de cada visita.

3. Seguimiento de la implementación curricular a través de observaciones al aula con pauta consensuada:

El equipo de Gestión realiza las observaciones al aula según calendario, reuniéndose mensualmente para analizar las clases observadas haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades observadas en cuanto a la didáctica, organización de la enseñanza, metodologías, calidad de la interacción pedagógica, pertinencia de los recursos y otras definidas como relevantes por el establecimiento.



4. Retroalimentación de observaciones al aula:

Cada integrante del equipo de gestión hará una retroalimentación al docente observado con el propósito de establecer mejoras en la calidad de la enseñanza.

5. Reflexión sobre la práctica en reuniones de departamento de las fortalezas y debilidades:

En reuniones calendarizadas mensuales, en espacios de reflexión definidos en el Plan de Mejoramiento Educativo, se harán reflexiones sobre las prácticas observadas involucrando a los coordinadores de departamento con el propósito de buscar oportunidades de mejora en base a las debilidades observadas y potenciar las fortalezas compartiendo experiencias exitosas. Cada sesión será guiada por el coordinador de departamento levantando acta de la sesión y dejando registro de los compromisos establecidos.

6. Instancia de Análisis de los resultados de las evaluaciones con el fin de revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificando las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse:

Cada tres meses se hará una reunión de análisis de resultados de las evaluaciones con el fin de revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, haciendo la triangulación con la planilla de cobertura y los resultados de las evaluaciones de aprendizaje. Se identificarán las metodologías que son inefectivas y que requieren mejorarse.

7. Definición de planes remediales a partir del análisis efectuado:

El equipo de gestión define planes remediales a partir del análisis efectuado y producto de las visitas al aula hasta ahora realizadas.



8. Implementación de planes de fortalecimiento:

Implementación de los planes remediales con el propósito de mejorar los resultados y dar cumplimiento al logro de los objetivos de aprendizaje.

9. Nueva visita al aula, monitoreo y seguimiento de lo planificado:

El equipo de gestión asegura que se implementen los planes de fortalecimiento a través de los recursos, su acompañamiento al aula y apoyo al docente.

10. Análisis de las visitas al aula:

El equipo de gestión en conjunto con los coordinadores de departamento analiza los resultados de las visitas al aula.

11. Levantamiento de listado de aspectos esenciales a mejorar:

El equipo de gestión en conjunto con los coordinadores de departamento levanta un listado de aspectos o debilidades detectadas en base a los criterios definidos en la pauta. Diseñan en conjunto talleres de mejoramiento, actividades, tiempos y responsables.

12. Implementación de planes de desarrollo profesional:

El equipo de gestión define dentro de sus planes de desarrollo profesional los talleres que se realizarán para superar las debilidades observadas y en las reuniones de trabajo por departamento se implementan. Se incorporan dentro del PME contratación de asesorías externas en caso de ser necesarias.

13. Nueva visita al aula, monitoreo y seguimiento de lo planificado:

El equipo de gestión acompaña al docente velando el cumplimiento de lo planificado.



14. Re – Diseño del Plan.

El equipo de gestión re diseña el plan en base a lo observado en su implementación, mejorando los aspectos que no hayan dado resultado.

15. Aplicación del Plan Re-Optimizado:

El equipo de gestión vuelve a implementar el plan mejorado

16. Evaluación anual y ajustes para el año siguiente:

El equipo de gestión da a conocer al consejo de profesores el resultado de la implementación del plan, evalúan en conjunto y hacen los ajustes correspondientes para el año siguiente.



2.8.3. Cronograma del plan de trabajo

A continuación, se muestra un cronograma con las actividades y meses del Plan de trabajo:

Actividades/Meses	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	noviembre	diciembre
Diseño de pauta de observación al aula consensuada y con participación de todos los docentes.	X												
Diseño de calendario de visitas al aula que señala cursos y responsables	X												
Seguimiento de la implementación curricular a través de observaciones al aula con pauta consensuada	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Retroalimentación de observaciones al aula	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Reflexión sobre la práctica en reuniones de departamento de las fortalezas y debilidades.	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Instancia de Análisis de los resultados de las evaluaciones con el fin de revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje Identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse.			X				X		X		X		X
Definición de planes remediales a partir del análisis efectuado.				X				X				X	
Implementación de planes de fortalecimiento					X				X				X
Nueva visita al aula, monitoreo y seguimiento de lo planificado.					X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis de las visitas al aula	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Levantamiento de listado de aspectos esenciales a mejorar		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Implementación de planes de desarrollo profesional						X	X	X	X	X	X	X	X
Nueva visita al aula, monitoreo y seguimiento de lo planificado.									X	X	X	X	X
Re – Diseño del Plan.										X			
Aplicación del Plan Re-Optimizado.											X		X
Evaluación anual y ajustes para el año siguiente.											X		X



2.9. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Propósitos de la evaluación del proyecto

La evaluación de la propuesta se realizará en su etapa de implementación y de impacto, ya que, la información que allí se recabe favorecerá comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas siendo una herramienta para orientar a los actores implicados y permitiendo intencionar cambios significativos en lo relacionado con la gestión curricular.

El propósito de la evaluación de la propuesta de intervención se concretará a través de la observación y verificación de la ejecución del proyecto conformemente tal, en la medida que se realicen las acciones planificadas y se cumpla con lo diseñado. Cautelando la correcta implementación y realización del proyecto haciendo las mejoras necesarias cuando corresponda.

No obstante, la evaluación del logro de los objetivos propuestos estará determinado por el grado de eficacia, pertinencia e impacto de las estrategias planificadas de cada objetivo específico en la instalación de mejoras en el establecimiento seleccionado.

La evaluación según apunte de la Dra. Fancy Castro (2016) se entenderá *“como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar la información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones”*

De allí la importancia de la evaluación que trasciende al mero hecho de verificar el cumplimiento de algo sino más bien a un proceso sistemático que favorecerá la toma de decisiones futuras en pos del mejoramiento de lo detectado en el diagnóstico, más cuando tratamos de prácticas que mejorarán no solo los mecanismos de acompañamiento sino además la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Entonces la evaluación se considerará como un proceso que es sistemático, monitoreado constantemente respecto no sólo en los resultados o impacto que éste tuvo, sino que además en su desarrollo o ejecución, de esta forma se podrá determinar el estado en el cuál están siendo eficaces las actividades, recursos y productos esperados y si cumplen con lo que está diseñado, permitiendo determinar el impacto de la propuesta en general.

Por tanto, se espera que la evaluación favorezca el proceso de implementación, ejecución y readecuaciones del proyecto, siendo un trabajo participativo con los representantes de la comunidad educativa.



2.9.1. Procedimientos e instrumentos que se emplearán para evaluar la propuesta.

Los procedimientos de evaluación están enfocados por una parte en el logro del objetivo general de la propuesta de intervención, es decir, en Mejorar la Gestión Directiva, en el ámbito de la Gestión Curricular por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo al trabajo docente de aula considerando indicadores de calidad, esto de acuerdo al diagnóstico aplicado podría evidenciar de modo amplio los nudos críticos y logros obtenidos y dar respuesta a la pregunta si se logró o no la propuesta correspondiente a una evaluación de resultados; por otro lado, evaluar el logro de los objetivos específicos obteniendo con ello visualizar en lo particular los nudos críticos y logros de las actividades planificadas que en su totalidad conforman la propuesta y determinando cómo se desarrolló el proyecto, siendo una evaluación del proceso.

Los instrumentos que se utilizarán para la evaluación serán pautas de observación, autoevaluaciones, evaluación final, ésta última nos entregará una mirada final del cumplimiento del objetivo y expectativas de la propuesta.



2.9.1.1. Evaluación de resultados de la intervención.

Objetivo	Indicadores	Instrumentos	Medios de verificación	Participantes
Mejorar la Gestión Directiva, en el ámbito de la Gestión Curricular por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo al trabajo docente de aula considerando indicadores de calidad.	<p>Implementan prácticas directivas de monitoreo, seguimiento y apoyo docente.</p> <p>El Proyecto Educativo contempla el monitoreo, seguimiento y apoyo docente.</p> <p>Existe socialización de los ajustes realizados al PEI.</p>	Entrevista semiestructurada	<p>Registro de asistencia</p> <p>Pauta de observación</p> <p>Visitas al aula</p> <p>Resultados de las entrevistas.</p> <p>PEI actualizado.</p> <p>Actas</p>	<p>Agente de intervención.</p> <p>Directivos</p> <p>Equipo Técnico</p> <p>Docentes</p>

A continuación, se detalla los indicadores anteriormente mencionados que darán cuenta de la evaluación de los resultados de la intervención:

Implementan prácticas directivas de monitoreo, seguimiento y apoyo docente: Una vez concluida la implementación de la propuesta se aplicará una entrevista semiestructurada al equipo directivo, técnico pedagógico y docentes para determinar el nivel de cumplimiento de las visitas al aula.

El proyecto educativo contempla el monitoreo, seguimiento y apoyo docente: Una vez implementada la propuesta se pretende que los equipos directivos en conjunto con los representantes de los distintos estamentos incorporen en su proyecto educativo el monitoreo de la implementación curricular como una práctica instalada institucional. Lo que será verificado a través del instrumento oficial del establecimiento.

Socialización de los ajustes realizados al PEI: Una vez incorporados los ajustes al proyecto educativo institucional se generen las instancias necesarias para socializarlos con la comunidad educativa como estrategia de compromiso y transparencia. Lo que será verificado a través de actas de reuniones o talleres realizados.



2.9.1.2. Evaluación del proceso de intervención.

Objetivo específico	Indicadores	Actividades	Descripción de la evaluación	Participante	Instrumento
Diseñar un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula. Validar el plan general de trabajo, con los eventuales beneficiarios, por medio de la aplicación de técnicas de investigación.	Los participantes: Identifican fortalezas y debilidades en su función directiva. Reflexionan sobre sus propias prácticas.	Reflexión con participantes sobre los resultados arrojados en el diagnóstico.	Esta actividad se evaluará actitudinal y cognitivamente y se trata de analizar los resultados arrojados en la investigación diagnóstica. Reflexionando en aquellos aspectos relevantes de las conclusiones que permitirán establecer líneas de acción, tomando conciencia de las deficiencias observadas y en la búsqueda de soluciones.	Encargado de la intervención Directivos Equipo Técnico	Pauta de observación Pauta de observación Autoeval.
	Del agente de intervención: Diseña un plan de trabajo en base a un focus group y su cronograma de actividades ajustados a los tiempos disponibles.	Plan de trabajo Focus Group Cronograma de actividades.	Esta etapa no se evalúa.	No se evalúa	No se evalúa
Planificar las acciones correspondientes a la implementación efectiva de la propuesta en un establecimiento escolar.	Los participantes: Validan la pertinencia, calidad, factibilidad y aportes del plan de trabajo.	Validación del plan de trabajo.	Esta fase se evaluará siendo socializada a los beneficiarios para que evalúen la pertinencia, factibilidad, calidad y aportes del plan de trabajo y puedan generar aportes y ajustes para su re diseño. Se autoevaluarán	Agente de intervención Directivos Técnicos pedagógicos docentes	ppt Focus Group con preguntas semi dirigidas
Diseñar un plan general de trabajo que considere un modelo de monitoreo y apoyo al trabajo docente en el aula.	Del agente de intervención: Planifica acciones coherentes con las necesidades de mejora.	Planificación	Esta fase se evaluará a través de una encuesta	Agente de intervención Directivos Técnicos pedagógicos Docentes	encuesta



A continuación, se detalla los indicadores anteriormente mencionados que darán cuenta de la evaluación del proceso de intervención:

Identifican fortalezas y debilidades en su función directiva, reflexionando sobre sus propias prácticas: Este indicador se mide en la primera sesión dentro de las actividades a realizar el equipo directivo reflexionan a través de preguntas guiadas sobre sus fortalezas y debilidades y como éstas contribuirán a establecer líneas de mejora. El instrumento por utilizar será una pauta de observación y autoevaluación.

Diseña un plan de trabajo en base a un focus group y su cronograma de actividades ajustados a los tiempos disponibles: El agente de intervención elaborará un plan de trabajo en función a los insumos recopilados en el focus Group aplicado a los diferentes estamentos.

Validan la pertinencia, calidad, factibilidad y aportes del plan de trabajo: Esta fase consiste en validar con los estamentos tanto directivo, técnicos pedagógicos como representantes de ciclo de los docentes el plan de trabajo con el propósito de optimizarlo en caso necesario a través de una presentación y posterior entrevista semiestructurada.

Planifica acciones coherentes con las necesidades de mejora: Esta fase corresponde al agente de intervención quien planifica las acciones correspondientes a la propuesta para su futura implementación. Esta fase se evaluará a través de una encuesta aplicada a los beneficiarios.



2.9.2. Áreas o ámbitos de impacto de la propuesta de intervención

El área que pretende impactar la propuesta de intervención es el área de Liderazgo Pedagógico del Director y Equipo Directivo del establecimiento seleccionado específicamente en Gestión Curricular con el propósito de mejorar la gestión pedagógica en el aula donde se instalen procesos sistemáticos y orientadores de monitoreo y de aseguramiento de prácticas pedagógicas de tipo didáctico y de implementación curricular efectiva intencionando el quehacer educativo para que el foco sea lo pedagógico.

De acuerdo a esto la propuesta tendrá impacto en las siguientes áreas:

Liderazgo Directivo: Dado que el Equipo Directivo y Técnico Pedagógico luego de la propuesta contará con las herramientas necesarias para comprender y aplicar la importancia del liderazgo pedagógico en sintonía con una gestión curricular óptima.

Gestión Curricular: Dado que el Equipo Directivo y Técnico actualizará sus competencias referidas al Marco de la Buena Dirección y su articulación con el Marco de la Buena Enseñanza, estableciendo coherencias entre los documentos y herramientas que reformularán, haciéndolos más pertinentes, evidenciando el uso de las estrategias didácticas utilizadas por los docentes y su efectividad en el aula. Diseñando además mecanismos sistemáticos y orientadores que contribuyan directamente a la labor docente en el aula.

Siendo este ámbito trascendental para el logro de los objetivos propuestos por la institución, lo que además irá en directa relación con la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Por lo tanto, se puede concluir que la propuesta de intervención persigue Mejorar la Gestión Directiva, en el ámbito de la Gestión Curricular por medio de una propuesta de optimización de las acciones de monitoreo y apoyo al trabajo docente de aula considerando indicadores de calidad.

Los equipos Directivos tienen una enorme responsabilidad y deben estar conscientes de la influencia que pueden o no tener en el quehacer cotidiano al interior del aula, por lo tanto, están llamados a ser agentes de cambio removiendo prácticas pedagógicas débiles y entregando las herramientas necesarias para lograr impactar en las prácticas de los docentes y por consecuencia en los aprendizajes.



Señalado lo anterior es importante identificar otros niveles que también se ven impactados:

A nivel de Aula: Entendiendo que al implementar la propuesta y alcanzar los objetivos propuestos allí planteados el docente logrará mejorar su práctica pedagógica sintiéndose comprometido con su labor, ya que, verá que la responsabilidad es compartida y se abordará sus debilidades con un plan de retroalimentación oportuno que le permita superarlas. Legitimando la función del Equipo Directivo y Técnico como entes orientadores. Esto a su vez favorecerá a los estudiantes a avanzar de forma apropiada de acuerdo a una implementación curricular eficiente.

A nivel de Escuela: en la medida que se generarán espacios de reflexión, participación, diálogo, y rediseño de instrumentos de gestión permanentes. La propuesta en sí a través de su metodología busca impactar en el rediseño e institucionalización de prácticas sistemáticas que sean reflexivas a partir de su implementación. Esto permitirá actualizar instrumentos de gestión importantes en el establecimiento, abriendo oportunidades al diálogo y participación permanente y activa.



3. VALIDACIÓN

Metodología

La metodología que se utilizó para recoger información y validar la propuesta es la de focus group con distintos estamentos.

Según Cisterna (2007), Focus Group podría definirse como una entrevista semi-estructurada realizada de forma simultánea a un colectivo, bajo la dirección de un moderador. Aunque su realización requiere de una organización de los temas o guía del entrevistador, el escenario hace énfasis en que la flexibilidad y el valor de la técnica está en describir lo inesperado, lo cual resulta de una libre discusión en el grupo, articulada en torno a aquellos temas que le interesan al investigador.

La entrevista fue aplicada a Directivos, Equipo Técnico Pedagógico y docentes de aula tanto de primer como segundo ciclo básico. Antes de la aplicación del Focus Group separados por estamentos, se presentó a través de una p.p.t los resultados del diagnóstico, luego la propuesta en sí, que contemplaba el plan de trabajo, el cronograma de actividades desarrollado. Esto con el propósito de interiorizarlos en la propuesta de intervención.

Posterior a ello, se aplicó en grupos separados por funciones a fines los focus group considerando los cuatro criterios de validación: Factibilidad, calidad, pertinencia y aportes de la propuesta.

Otro aspecto importante de la validación mencionar que después de entrevistados los grupos focales se hizo la triangulación hermenéutica de las respuestas aportadas por los participantes. Entendiendo que como señala Cisterna (2005) el proceso de triangulación hermenéutica es *“la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información”*

Una vez finalizada la triangulación, se obtuvieron las conclusiones de los beneficiarios sobre el proyecto de intervención además de sus aportes para realizar los ajustes correspondientes permitiendo con esto optimizar la propuesta.



3.1 Fuentes de validación

Las fuentes de información para la validación de la propuesta fueron el equipo directivo, técnico pedagógico y docentes de primer y segundo ciclo básico. Las categorías de referencia fueron:

Pertinencia: Referida a si el proyecto corresponde a la realidad de su colegio.

Factibilidad: en cuanto a la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y acciones plasmadas en el proyecto de intervención.

Calidad: Capacidad del proyecto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los beneficiarios.

Aportes: Capacidad del proyecto para aportar a superar la problemática detectada.



3.2 Presentación de resultados sobre la validación de la propuesta de optimización

Resultados obtenidos de la triangulación hermenéutica e inferencias interpretativas, en cuanto a la validación del proyecto de intervención, basado en la recolección de información a través de Focus Group. Esta validación se llevó a cabo en el mes de mayo en distintos grupos focales por estamentos. A través de una presentación en power point y posteriores preguntas. La tabla 1 se encuentra en los anexos. A continuación, se presentan las respuestas de los Focus Group aplicados tanto a directivos, técnicos pedagógicos y docentes para validar la propuesta. Tabla 2.

TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada categoría.

Focus Group. DIRECTIVOS

Categoría	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?
Pertinencia	<p>Los directivos consideran pertinente la propuesta porque consideran que es una necesidad institucionalizar buenas prácticas tanto a nivel directivo como docente, para que se produzca articulación entre el currículum y la praxis del docente y mejorar el currículum. Además, permite conocer y apoyar al profesor en su rol frente a los estudiantes.</p> <p>Se infiere que para el equipo directivo es pertinente la propuesta porque apunta a lo que ellos también visualizan como una necesidad que debe ser remediada. Se logra visualizar además la importancia que para ellos tiene la implementación curricular.</p>
Calidad	<p>¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?</p> <p>Los directivos consideran como fortaleza de la propuesta que apunte a la raíz del problema y esencia del hecho educativo, que permita la retroalimentación del proceso enseñanza aprendizaje, permitiendo conocer más las prácticas que realizan los profesores respecto del currículum. Se menciona que la propuesta en sí es una fortaleza. Las debilidades que observan no son coincidentes: por un lado, se observa que falta consolidar al equipo directivo y de gestión, mejorar la comunicación y el intercambio de la información y experiencias. Hacer análisis con los docentes de talleres del MBE. Por otro lado, la debilidad observada radica que hay que otorgar mayor apoyo para revertir malas prácticas.</p> <p>Se infiere que ambos directivos consideran la propuesta en sí y en su diseño de buena calidad favoreciendo aspectos como la retroalimentación y el conocimiento más acabado del trabajo docente, sin embargo, en cuanto a las debilidades se enfocan en un problema actual más que en la propuesta.</p>



Aporte	¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?
	<p>Los directivos consideran que es un aporte, ya que, lo que se produzca en el aula es influyente en la motivación del estudiante, además porque monitorea la implementación del currículum, los logros de aprendizaje y otorga retroalimentación de los problemas de aprendizaje.</p> <p>Se infiere que los directivos consideran la propuesta como un aporte para su establecimiento porque se enfoca en el aula que es donde se produce el quehacer educativo de una escuela.</p>
Factibilidad	¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?
	<p>Los directivos consideran que es posible llevar a cabo la propuesta, no sin antes afiarse como equipo de líderes pedagógicos, articulados y colaborativos.</p> <p>Además, lo consideran factible en la medida que se inserta en el plan de mejoramiento educativo.</p> <p>Se infieren dos miradas muy distintas por un lado la aseveración de un equipo directivo desunido que requiere articularse y que si ello no ocurre la factibilidad sería imposible y por otro lado la disposición a que si se considera en el instrumento de gestión del establecimiento como el PME es factible.</p>



TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada categoría.

Focus Group TÉCNICOS PEDAGÓGICOS

Categoría	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?
Pertinencia	<p>El Equipo técnico coincide que es pertinente la propuesta porque si bien es cierto la escuela cuenta con un sistema de monitoreo y acompañamiento requiere de un mayor análisis y sistematicidad, que permita tener una idea clara, un ordenamiento y una buena calendarización con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas. Consideran que es práctico, ordenado, participativo y sistemático en el tiempo. Se infiere que el equipo técnico pedagógico encuentra pertinente la propuesta ordenando, sistematizando los procesos.</p>
Calidad	<p>¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?</p> <p>El equipo técnico pedagógico considera que la propuesta tiene las siguientes fortalezas: se considera la participación de todos los involucrados, se realizan análisis constantes, existe retroalimentación y planes remediales, es perfectible permitiendo así el compromiso de todos. Entre las debilidades que señalan es disponer del tiempo para llevarlo a cabo y que no se produzca la aceptación de todos los docentes.</p> <p>Se infiere que para el equipo técnico pedagógico la propuesta es de calidad donde se permite la participación de todos los beneficiarios, permite generar mejoras a partir de las debilidades observadas a través de los análisis realizados. Lo que consideran una debilidad que puede transformarse en una amenaza que impida que se concrete es el tiempo.</p>
Aporte	<p>¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?</p> <p>El equipo técnico pedagógico considera que sería un gran aporte para su establecimiento porque su sistema de monitoreo requiere de mayor sistematización y la calendarización que esta propuesta posee permitiría optimizar los tiempos y organizar las prácticas.</p> <p>Se infiere que la propuesta les es un aporte para organizar las acciones de monitoreo y optimizar los tiempos.</p>
Factibilidad	<p>¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?</p> <p>El equipo técnico pedagógico considera que si es factible siempre y cuando se implemente a través de un calendario al inicio del año escolar y se respeten las fechas o etapas otorgadas al igual que los roles que se deben cumplir.</p> <p>Se infiere que para el equipo técnico pedagógico es factible de realizar la propuesta si se empieza desde el inicio del año escolar respetando lo que se calendarice.</p>



TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada categoría.

Focus Group DOCENTES DE AULA

Categoría	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?
Pertinencia	<p>Los docentes consideran coinciden que la propuesta es pertinente siempre y cuando se disponga de los tiempos necesarios y se haga con la rigurosidad que se requiere. Consideran que es una ayuda que permite mejorar no solo prácticas individuales sino además como departamento. Se reconoce que apunta a una necesidad que esa cual como establecimiento.</p> <p>Se infiere que los docentes reconocen la pertinencia de la propuesta como una estrategia de mejora de sus prácticas siempre y cuando se lleve a cabo con rigurosidad y estén disponibles los tiempos para hacerlo.</p>
Calidad	<p>¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?</p> <p>Los docentes entre las fortalezas que identifican de la propuesta están; el que sean consensuadas, flexible para el re diseño, que entregue un reporte inmediato y reflexivo, que les permitirá mejorar el diseño de sus clases. Claridad en los pasos de lo que se va a realizar, que contribuye al aprendizaje. Se evidencia un proceso sistemático, que hace seguimiento a las acciones y que haya un desarrollo progresivo.</p> <p>Entre las debilidades que coinciden de la propuesta están; el tiempo.</p> <p>Se infiere que los docentes encuentran de buena calidad la propuesta relatando varios aspectos esenciales que contribuirán a mejorar sus prácticas pedagógicas.</p>
Aporte	<p>¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?</p> <p>Los docentes consideran que la propuesta es un aporte puesto que demuestra organización y sistematicidad dando los tiempos necesarios para su evaluación y rediseño. Señalan que es una propuesta que va en directo beneficio de sus estudiantes mejorando la práctica docente. Serviría para formar una cultura respecto al acompañamiento para que se deje de ver como una evaluación. Se infiere que los docentes consideran la propuesta como un aporte que permitiría mejorar sus prácticas docentes e instalar una cultura de acompañamiento docente.</p>
Factibilidad	<p>¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?</p> <p>Los docentes consideran que la propuesta es factible de llevar a cabo si se cuenta con el tiempo necesario y las personas para realizar dicho proyecto.</p> <p>Se infiere entonces, que es factible desarrollar la propuesta en el establecimiento.</p>



3.3 Conclusiones sobre validación

Luego de haber validado la propuesta con los distintos estamentos directivos, técnicos pedagógicos y una muestra de 6 docentes tanto de primer como segundo ciclo básico, triangulado la información a través de las tablas por categorías se puede concluir que:

En cuanto a la pertinencia de la propuesta todos los beneficiarios encuentran que es pertinente a su realidad como establecimiento permitiéndoles sistematizar e institucionalizar prácticas de monitoreo y acompañamiento, que les permitirá mejorar tanto a nivel directivo como docente. Logran identificarla como una oportunidad de mejora escolar permitiendo conocer y apoyar al docente. Considerándola práctica, ordenada, participativa y sistemática en el tiempo.

En relación a la calidad consideran que la fortaleza de la propuesta apunta a la raíz del problema, permite la retroalimentación oportuna de los docentes, participación de los involucrados, planes remediales, espacios de análisis reflexivo, flexibilidad para el re diseño y claridad en los pasos. A pesar, de que todos los estamentos coinciden que la propuesta es de calidad para su establecimiento consideran que el tiempo es una amenaza latente para su ejecución si no se controla debido a imprevistos incluso ajenos al establecimiento.

En cuanto al aporte que pueda ser para la escuela coinciden que es un aporte significativo que les permitiría mayor organización, sistematicidad, optimización de los tiempos y monitorear los logros de los aprendizajes repercutiendo directamente en un beneficio para los estudiantes.

En relación con la factibilidad para poder desarrollar la propuesta consideran que es factible poder llevarla a cabo no sin antes afiarse como equipo de liderazgo pedagógico, se implemente a través de un calendario a principio del año escolar y se respeten las fechas y responsables que estén considerados. No obstante, una vez más se visualiza el tema tiempo como un factor que amenaza su factibilidad.



3.4 Conclusiones de la Propuesta

La propuesta de intervención como se dijo anteriormente fue validada tanto por el equipo directivo, técnico pedagógico y una muestra de docentes tanto de primer ciclo como de segundo ciclo básico del establecimiento intervenido, coincidiendo en su mayoría todos tanto en la pertinencia, calidad, factibilidad y aportes que esta pudiese otorgarles como un sistema organizado, planificado, consensuado, perfectible en el tiempo y que se enfoca en una situación problemática real que podría si se implementara ser solucionada. No obstante, uno de los grandes factores que se repetía como una amenaza latente para su ejecución es el tiempo; su optimización propiamente tal, pensando en que había factores incluso externos que provocaban imprevistos que hacían que las planificaciones si no se respetaban fracasaran. Por otro lado, una posible desunión entre el equipo directivo que más que equipo es un grupo que carece de trabajo articulado y colaborativo según la opinión de uno de sus integrantes.

Sin embargo, si la propuesta se llevase a cabo de forma organizada, como está planificada y pensando que los equipos de liderazgo son quienes administran los tiempos dependiendo a que le den prioridad en los sistemas educativos se lograría un gran avance.

Primero dar solución a la falta de sistematicidad de un proceso que es fundamental en los establecimientos educacionales no solo porque permite velar el cumplimiento de la implementación curricular, sino que además asegurar prácticas efectivas de enseñanza entregando las herramientas necesarias apenas se detecten las debilidades.

Segundo involucrar a los beneficiarios y protagonistas del quehacer educativo, el enfoque participativo de la propuesta intenciona un compromiso real, donde sean capaces desde su mirada generar aportes y buscar soluciones comunes.

Tercero promover el trabajo en equipo que daría respuesta y una posible solución incluso al problema mencionado más arriba. Trabajando en conjunto con un propósito que será explícito para todos, sistemático y calendarizado, donde cada integrante tendrá claro cuál es el rol que debe cumplir a través de esta calendarización de acciones.

Cuarto instalar una cultura de acompañamiento de investigación acción donde a medida que se avanza en la implementación y se reúne la información necesaria para reflexionar en torno a lo observado se generen soluciones, mejoras y se re-optimice lo planificado.

Quinto potenciar el rol que cumplen los coordinadores de departamento involucrándolos como parte de la búsqueda de soluciones e identificando metodologías inefectivas lo que favorecerá que también ellos



en su especialidad pueda ser un aporte real sobre todo para aquellos profesores que se insertan recién al sistema educativo.

Sexto fomentar el trabajo de análisis reflexivo que instale una cultura en que todas las acciones que se realizan deben ser planificadas, analizadas y evaluadas para intencionar posibles mejoras y búsqueda de soluciones.

En resumen la propuesta diseñada y validada viene a dar respuesta a una problemática identificada en el establecimiento intervenido y que se ha ido acrecentando por diversas razones.

Dando respuesta además de un desafío clave de la gestión curricular que es generar coherencia entre lo planificado y lo que se enseña en la sala de clases permitiendo que todos los estudiantes aprendan como lo plantea Porter, (2004). Y de cómo los equipos directivos deben transformarse en líderes pedagógicos capaces de instalar culturas de desarrollo profesional, de acompañamiento docente real y pertinente que les permita mejorar y generar impactos educativos. De generar los espacios necesarios para la reflexión, discusión intencionada sobre currículum, metodologías y experiencias exitosas.



3.5 Conclusiones Generales de la Tesis

La tesis se inicia con una investigación diagnóstica en un establecimiento básico municipal de matrícula aproximada de 750 estudiantes, conformada por cursos desde Parvularia hasta a octavo básico.

La investigación se realizó de corte cualitativo y consideró Focus Group y entrevistas semiestructuradas como estrategia para reunir información de forma cercana, tratando de entender el contexto de los involucrados y considerando la pertinencia con el objeto de estudio.

Los estamentos entrevistados fueron el equipo directivo, técnico, docente y a través de un Focus 7 estudiantes de 7° y 8° básico.

Las preguntas iban enfocadas en aspectos de monitoreo de parte del equipo directivo tanto de la organización de la enseñanza como implementación curricular en el aula.

Una vez analizada y triangulada la información recogida se pudo concluir que los equipos directivos en términos concretos no realizan procesos de monitoreo de la planificación y organización de la enseñanza de forma permanente y sistemática. Entregándose planificaciones por el mero trámite de cumplir con las responsabilidades administrativas, pero no con un sentido de organización equilibrada y eficaz de la enseñanza, que facilite a los equipos directivos reorientar las prácticas inefectivas.

Si nos remontamos al marco teórico de esta tesis se indica que cuando el director y los equipos directivos organizan la ejecución del currículo en las aulas otorgan espacios reflexivos a los docentes de preparación de la enseñanza a través de la planificación, organizan los tiempos optimizando y privilegiando la interacción y articulación pedagógica entre pares, apoyando la búsqueda de la mejora continua, orientando a que se estructuren de forma metódica todos los elementos de la planificación, generando instancias de apoyo pedagógico impactará de forma significativa los resultados de aprendizaje instalándose una cultura en donde el docente tenga claro cuál es el horizonte trazado y las metas a alcanzar como formador y por ende como comunidad educativa.

Otra conclusión obtenida producto de la investigación fue que “Los Equipos Directivos, en términos concretos, realizan procesos de monitoreo de las estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica de forma incipiente, retroalimentando y reflexionando cuando se lleva a cabo”, desprendiéndose de ello metodologías divergentes, escasez de recursos e incluso dificultades en la relación docente- estudiante. El hecho que fuese una práctica incipiente no le daba sistematicidad a los procesos, por lo tanto, difícilmente se podía observar mejoras.



Por tanto, el realizar el proceso de monitoreo del uso de estrategias metodológicas apropiadas y la interacción pedagógica que existe entre el docente y estudiante, favorece identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse, y se hace fundamental cuando es aquí cuando como directivo puede intervenir y apoyar al docente en el proceso haciendo vivo el concepto de líder pedagógico.

También de la investigación pudo desprenderse que los Equipos Directivos, en términos concretos, logran transmitir la importancia de las acciones de monitoreo en lo referido a la implementación curricular de forma incipiente. Lo que no ha generado una “cultura del acompañamiento” que se entienda como un proceso que es de apoyo al docente, de retroalimentación y no de evaluación.

En resumen podría mencionar que si bien quedó demostrado en el diagnóstico, bajo la mirada de distintos estamentos, y de la mía propia, que existen prácticas de monitoreo que intentan instalarse en el establecimiento no son sistemáticas y al no serlo no puede asegurarse la implementación efectiva del currículum en el aula y mucho menos centrar la atención en aspectos tan relevantes como la organización de la enseñanza, la planificación, las acciones de trasposición didáctica o interacción pedagógica. Por tanto, lo primero que podía pensar a raíz de esto es buscar una propuesta que permitiese sistematizar esas prácticas que son incipientes en el establecimiento y complementarlas con otras pertinentes a su realidad y si se lograba esa coreografía podían repercutir directamente en aquellos aspectos específicos.

Por lo pronto los esfuerzos iban centrados en contribuir a la labor del equipo directivo para mejorar los sistemas de monitoreo que contribuirían sin duda a la mejora de la calidad educativa.

Y fue así como nació una propuesta de optimización con un enfoque de investigación acción por un lado y por otra participativa, que fuera capaz de involucrar no solo a los docentes sino también a los equipos directivos y técnicos constructores de mejoras significativas en la gestión pedagógica y curricular.

Se diseñó, por tanto, una propuesta que apuntaba estos aspectos detectados como una debilidad latente dentro del establecimiento.

Fue validada a través de la presentación de la propuesta a distintos estamentos beneficiarios; directivos, técnico pedagógico y un muestreo de docentes de ambos ciclos, quienes coincidieron que era pertinente, de calidad, factible y que generaba aportes a su realidad y contexto.

Dicha propuesta consistía en sistematizar prácticas de monitoreo a través del consenso y la participación de los actores principales del proceso educativo, calendarizada y con acciones claras y precisas que



permitían ordenar los procesos y que producto de ello impactaría no solo en la institucionalización de un sistema sino además en la calidad del quehacer educativo dentro de la sala de clases. Calendarizando espacios de reflexión y análisis de metodologías inefectivas, estableciendo planes remediales y comparación con los resultados de evaluaciones y cobertura curricular. Siendo perfectible en el tiempo a medida, que se implemente y se optimice tanto el recurso humano como material.

Es así como a la luz de ello también se destacó como amenaza el tiempo que puede jugar en contra si no se administra de buena forma y se respeta lo acordado. Factor amenazante que también puede ser solucionado en la medida que los equipos directivos comprendan que el tiempo es un recurso que lo administran los mismos equipos directivos de los establecimientos pensando que el foco central es lo pedagógico. Esa conciencia ahora está, puede observarlo a través de la validación.

Por tanto, la propuesta fue optimizada pensando solo en el aspecto amenazante tiempo que debe ser velado y previsto desde inicio del año escolar.

Tremendo desafío que no es imposible cuando está la disposición de cada actor involucrado en este proceso y que está dispuesto a no caer en la auto complacencia aletargada de procesos al azar sino más bien en buscar soluciones comunes en pos del bienestar de sus estudiantes y en un mejoramiento continuo que responda a la demanda actual del sistema educativo.

Y si nos enfocamos en el aporte que esta propuesta entrega tenemos que:

Primero despertar y reafirmar la necesidad en el equipo directivo de gestionar el currículum de forma sistemática en el tiempo. Reubicando el eje central del quehacer pedagógico como instancia para mejorar no solo resultados sino además la calidad educativa.

Permite un ordenamiento, planificado en donde los profesores, el equipo directivo y técnico deben ser capaces de trabajar de manera coordinada y colaborativa, siendo estos últimos competentes para asegurar la implementación curricular, a través de programación de tareas que sean consistentes en el tiempo, apoyando y haciendo seguimiento del proceso educativo.

Otorga una planificación coherente, factible, pertinente a su realidad y contexto y más cuando emplea la metodología de investigación acción como base de mejora e instalación de prácticas efectivas. Esta propuesta aporta con una organización metódica que contribuirá a intentar mejorar el problema detectado, permitiendo el análisis reflexivo y continuo de la práctica pedagógica, involucrando al equipo



directivo en un proceso que es compartido y de colaboración. Por lo tanto, un impacto en sus resultados de aprendizaje.

La transformación de las prácticas directivas en el establecimiento intervenido, que se pretende con la propuesta, debiese impactar en la dinámica pedagógica de la escuela, cambiando el paradigma de los actores directos e indirectos del proceso de enseñanza aprendizaje, revistiendo a los equipos de liderazgo con mecanismos de aseguramiento de la implementación curricular progresivos, analíticos, reflexivos y pertinentes.



3.6. BIBLIOGRAFÍA

3.6.1. Bibliografía de la Investigación

Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos, visto el 15/10/2016: <http://www.preal.org/>

BCN, Guía legal sobre Ley General de Educación, visto el 20/09/2016, en <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-general-de-educacion>

Bolívar, Antonio (2001): “La calidad en educación: ¿Qué alternativas tiene la izquierda?”, España.

Bolívar, Antonio, (2010): Liderazgo para el Aprendizaje de la Universidad de Granada, visto el 19/09/2016, en https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgkhnd/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_Liderazgo_para_el_Aprendizaje.pdf

Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. visto el 10/10/2016, en <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Brunner, J. J. y G. Elacqua (2003). Factores que inciden en una educación efectiva, visto el 08/10/2016, en http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf

Castro Rubilar, Fancy GESTION CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRÍCULO Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA *Horizontes Educativos*, núm. 10, 2005, pp. 13-25 Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile.

Cisterna, F. “Métodos de Investigación Cualitativa en Educación. Guía Teórico Práctica” Pp 81-84, Universidad del Bio-Bío.

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



Cox, C. Y P. González (1997). Políticas de mejoramiento de calidad y equidad en la educación escolar en la década de los años 90. En: Cox, C., González, P. Núñez, I., y F. Soto. 160 años de educación pública. Historia del Ministerio de Educación, Santiago. Pp. 101-180.

Dussel, I. (2007). El currículum: aproximaciones para definir qué debe enseñar la escuela hoy. Fascículo 7. Ministerio de Educación de la Nación Argentina: Buenos Aires.

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche y D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership* (pp. 37-68). Paris: OCDE. visto el 05/08/2017, en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Ferrer, Guillermo (2006), *Estándares de currículo: algunas tendencias internacionales e implicancias para su implementación en América Latina*, Santiago de Chile, PREAL.

Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 39-64.

Glattorn, A., Boschee, F., Whitehead, B. & Boschee, B. (2013). *Curriculum leadership. strategies for development and implementation*. (Third Edition). California: SAGE.

Informe TALIS (OCDE, 2009).

Kemmis, S. el currículum: más allá de la teoría de la reproducción, 1993

Kruse, S. D. y Louis, K. S. (2008). *Strong cultures: A principal's guide to change*. Thousand Oaks, CA: Corwin, visto el 05/08/2017, en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Salesianos Impresores. P. 20.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful*



school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London, UK:

Department for Education and Skills.

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.

MBD (2015). Ministerio de Educación de Chile, Marco para la Buena Dirección.

Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, visto el 05/10/2016, en

http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

Mineduc (2002). Ministerio de Educación. Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de Educación Básica. Decreto Supremo N° 232. Chile

Ministerio de Educación (2007). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación de Chile, Estándares Indicativos de Desempeño pág. 43

http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Monitoreo Pedagógico; visto el 23/09/2016, en

<http://www.monografias.com/trabajos101/monitoreo-pedagogico/monitoreo-pedagogico.shtml#ixzz4fn9SQF47>

Murillo, F.J. (Coord.) (2003): "La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el Estado del Arte". Convenio Andrés Bello – Centro de Investigación y Documentación Educativa. Bogotá

Orientaciones Jornada de planificación Establecimientos Educativos Marzo 2016, visto el 04/10/2016, en <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>

Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE.



POPQUEWITZ, TH. S. (2004). *Sociología Política de las Reformas Educativas*. Madrid: Ediciones Morata, Fundación Paideia. Pp. 32-44.

PORTER, A. (2004). Curriculum assessment. En J. Green, G. Camilli, & P. Elmore (Eds.), *Complementary Methods for Research in Education* (pp. 141-159). Washington, DC: American Educational Research Association.

REDONDO, Jesús M et al (2002), "Equidad y Calidad de la Educación en Chile, Reflexiones e investigaciones de eficiencia de la educación obligatoria (1990-2001)", Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Vice rectoría Investigación, Ediciones LOM, Santiago de Chile.

UNESCO (2000): "La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Delors". Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Paris.

UNESCO (2005). El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. Paris: UNESCO

UNESCO (2007): UNESCO/OREALC: "Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos". Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). 29 y 30 de marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina. visto el 20/09/2016, en <http://www.unesco.cl>

VERA, et ál, calidad en todas las escuelas y liceos: sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, 2005.

Volante, Paulo, Bogolasky, Francisca, Derby, Fabián, & Gutiérrez, Gabriel. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14(2), 96-108, visto el 21/09/2016, en <https://dx.doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE2-FULLTEXT-445>



Weinstein, J y Muñoz, G. (2012) ¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?
Santiago de Chile: Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

Weinstein, J. (2002). Calidad y Gestión: Condiciones y Desafíos, Revista Pensamiento
Educativo. Vol. 31, pp. 50-71, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Weinstein, J. et al. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia
conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad,
Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), 20-33.



3.6.2. Bibliografía de la propuesta

Carbone, R. (2008). Situación de liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado, visto el 05/08/2017, en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Castro F. (2016), Manual para el Diseño de proyectos de Gestión educacional, visto el 04/08/2017, en <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

Cisterna F. (2005), categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa, *el procesamiento de la información desde la triangulación hermenéutica*, visto el 21/09/2016, en : <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>

Cisterna, F. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales. Texto de apoyo a la docencia. Chillan: Dpto. Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad del Bío-Bío.

Day, C, Sammons, P., Hopkins, D. *et al.* (2009). Impact of school leadership on pupil outcomes. Final report. University of Nottingham y The National College for School Leadership. visto el 04/08/2017, en <http://publications.dcsf.gov.uk/eOrderingDownload/DCSF-RR108.pdf> extraído de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

DUSSEL Inés. 2007. Más allá de la crisis. Visión de alumnos y profesores de la escuela secundaria argentina. Fundación Santillana.

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche y D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership* (pp. 37-68). Paris: OCDE citado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> el 05/08/2017.



Harf, R. & Azzerboni, D. estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico, 2010

Kisnerman, N. (1999), pág.. 25, Reunión de Conjurados, Conversaciones sobre Supervisión. Buenos Aires, Argentina. Editorial Lumen-Humanistas.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. Review of research*. U. Minnesota, U. Toronto, Commissioned by the Wallace Foundation, NY. Extraída de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141> el 05/08/2017.

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

MacBeath, J., Swaffield, S. y Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223-237 extraído de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> el 05/08/2017.

MBD, (2015) marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, visto el 22/09/2016 en: http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

MINEDUC, Sistemas de monitoreo, visto el 22/09/2016 en, http://ftp.e-mineduc.cl/pucv/directores/unidad03/Sistemas_de_monitoreo_MINEDUC.pdf

Moreira A., (2012), como buscar la implementación efectiva del curriculum, visto el 23/09/2016 en <http://www.eduglobal.cl/2012/11/13/como-buscar-la-implementacion-efectiva-del-curriculum/>

OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS> extraído de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> el 04/08/2017.



Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena, Revista Estudios Sociales, 117, 123-148 EXTRAIDO DE <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> el 05/08/2017.

Waters, T.; Marzano, R.J. y McNulty, B. (2003). What 30 years of research tell us about the effect of leadership on student achievement. Colorado: McREL citado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> el 06/08/2017.



ANEXOS



A) Anexos de la investigación

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

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
DIRECTIVO 1	Para asegurar que los docentes cuenten con las planificaciones de clase y que éstas den cuenta de los que objetivos y estrategias que van a trabajar se piden las planificaciones el cronograma de trabajo también hago una lista de cotejo en donde voy ticando lo que es la estrategia didáctica y la forma de evaluación.	Acá no, yo creo que faltan espacios por cuanto la sala de profesores no es un espacio, para mi debe ser un espacio un poco más privado que permita de que cada profesor se pueda concentrar para poder planificar para que pueda revisar su estado de avance en la cobertura etc.	Si yo creo que sí, si falta mejorarla, falta mejorar algunos aspectos que son importantes tales como plasmar la relación, las habilidades sociales, que tienen que mantener junto a sus estudiantes como que ahí estamos un poco mal a nivel de escuela.	Nos falta todavía implementar y tal vez sistematizar algunas actividades relacionadas con eso.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
DIRECTIVO 1	Bueno debería ser de mucha importancia yo le doy si lo vemos del 1 al 100 más de un 50 % tendría que ser no es cierto un 80% del todo el quehacer educativo de la escuela tendría que estar focalizado justamente a esta acción.	Bueno a través del monitoreo de una pauta de las clases de cada profesor en cada asignatura de la observación, permanente de la retroalimentación con un trabajo en conjunto con el equipo técnico para poder tener diferentes miradas con dos o tres personas que hagan una misma evaluación de ahí conversar con el profesor y hacer la retroalimentación después.	Bueno una parte es en la observación de aula cierto y otra tiene q ver con dotar a los profesores con los recursos necesarios de acuerdo a lo que nos llega a la escuela, materiales.	Yo creo que algunos sí diría yo de lo que falta tienen q ver con la parte de las habilidades sociales y las clases tiene que ser más activo participativas los chicos permanecen en sus puestos por lo tanto no son activo participativas las actividades. Entonces ahí no son tan efectiva las estrategias porque cuando no se da la oportunidad a que el chico realice actividades sea tal vez un mero espectador no se produce la transposición del contenido



Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
DIRECTIVO 1	<p>No, yo digo que no porque no hay la contextualización, falta ser más riguroso en ellos lo otro es que las actividades que se realizan no siempre van direccionadas en relación a los objetivos planteados se desvían del objetivo planteado, las actividades de cierre en la sistematización tampoco se dan el tiempo ósea dejan muy poco tiempo para el cierre de la clase para sistematizar el objetivo trabajado.</p>	<p>Tenemos que implementarlos que tienen que ver con hacer observaciones permanentes reunirnos con el equipo directivo en forma semanal analizar los caso ver las observaciones que ya tenemos retroalimentar a los profesores que ya hemos observado.</p>	<p>Si, por supuesto que si beneficia yo creo que lo que no se monitorea, lo que no se observa, lo que se deja de hacer también se deja de ser riguroso en el accionar ósea si no hay un monitoreo del equipo directivo ya de las actividades que realizan los profesores ciertamente se relajan y dejan de hacer las cosas como deben hacerlas, tanto las planificaciones la preparación de sus materiales. No son tan efectivos no son tan rigurosos en ello por lo tanto eso impacta negativamente.</p>	<p>No. Faltan recursos, pero de los pocos que hay, veo que se utilizan poco porque debe utilizarse más la sala de informática los recursos audiovisuales no se ven datas con proyección de actividades, tampoco veo desde pre básica para arriba 1° o 2° año básico equipos de sonido donde los niños interpreten algunas canciones infantiles, rondas no veo educadoras profesores que tomen una guitarra salvo el profesor de música en que puedan desarrollar a través de la música el lenguaje y habilidades que son tan importantes por lo tanto creo q no se cumple eso.</p>



Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
DIRECTIVO 1	No, porque el hecho de que la encargada Sep pase el material y después recibirlo no es un monitoreo como debería ser, el monitoreo debería ser como se usa en la sala de clases	A través de una pauta de observación la cual todavía estamos revisando, analizarla en conjunto para poder retroalimentar de mejor forma con diferentes miradas, pero creo que le faltan más descriptores El foco de un directivo hoy. Esta justamente en mejorar los aprendizajes y los estándares educativos de los establecimientos y de cada niño por lo tanto el foco debe estar en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes	Es la rendición de las planificaciones de acuerdo al Curriculum nacional, a un cronograma para poder situar la cantidad de horas, a cada unidad de aprendizaje, la priorización a mi juicio de los objetivos de cada unidad, se pueden lograr con otras asignaturas de forma interdisciplinaria. Me gustaría aplicar una prueba de diagnóstico antes de empezar cada unidad para determinar cuánto saben y/o conocen de la unidad que van a trabajar para optimizar el tiempo para cumplir con la cobertura.	A la implementación curricular el grado de importancia es súper intrínseco. La mirada externa me dice que no estoy muy satisfecho con eso digamos los diferentes colegios que he estado creo que no le dan mucha importancia lamentablemente.

Sujeto	Respuestas
	17
DIRECTIVO 1	Debería tener un tremendo impacto debido a que el resultado de los aprendizajes va a hablar de cómo trabaja el profesor, el rendimiento académico, los promedios de rendimiento al término del año la cantidad de alumnos que son promovidos en la cantidad el porcentaje de asistencia etc. Y promoción y repitencia eso también es un dato duro importante que va a hablar de cómo el profesor realiza y como logra impactar en el aprendizaje de los estudiantes y también del punto de vista de la conformidad de los apoderados con ese docente.



Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
DIRECTIVO 2	Asegurando que haya tiempo asignado a la planificación, intercambio de experiencias pedagógicas exitosas y una constante retroalimentación desde lo técnico pedagógico.	Habiendo espacios éstos son insuficientes, se debe profundizar en la didáctica, debe haber mayor innovación y no seguir haciendo más de lo mismo y para ello se deben generar instancias de trabajo efectivas.	En nuestra comunidad se ha avanzado en ese sentido y creo que si contribuyen	Se realizan acciones como el acompañamiento al aula, pero falta profundizar en un cambio de paradigma, el “mirarse a la nuca ya pasó” y las clases expositivas deben ir dando paso a una nueva concepción de aprendizajes.

Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
DIRECTIVO 2	De vital importancia porque no solo se da cuenta de la cobertura del curriculum, sino que además este monitoreo permite una visión sistémica de si están bien encaminado los resultados con lo que plantea nuestro proyecto educativo.	Generando ambientes propicios, generando un buen clima, generando espacios de participación y convivencia de toda la comunidad educativa.	En forma general en las directrices que en los consejos se dan como en la relación directa con cada uno de ellos y ellas.	Los nuevos tiempos exigen dar respuesta a la diversidad, cada uno de nuestros y nuestras estudiantes necesitan que se respeten sus tiempos y características de aprendizaje, los proyectos de integración han sido una ayuda, pero debemos sumar más voluntades.



Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
DIRECTIVO 2	Hay un cuerpo docente con experiencia ello da cuenta de una experticia, pero que a veces no es bien entendida, dado que la educación es un cambio permanente y conlleva un mejoramiento continuo de los y las docentes.	Abrir nuevas instancias de participación, El comité permanente de convivencia, es un claro ejemplo donde aparecen las opiniones y se valora las buenas prácticas como asimismo las que son deficientes.	Si la beneficia, ya que entramos a lo que comúnmente llamamos la caja negra, que es aquello que acontece en el aula, pero además se generan las herramientas pedagógicas para que haya aprendizajes que se acerquen a los estándares de calidad.	Creo que la Comunidad educativa tiene un banco de recursos y que no están siendo utilizados, la pizarra digital, los laboratorios de ciencia y computación, el recurso CRA, son recursos que no han sido óptimos en su uso y por tanto no han contribuido a mejorar los aprendizajes significativos de los y las estudiantes.

Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
DIRECTIVO 2	Creo que se deben implementar estos mecanismos y que den cuenta no solo del uso sino que además tengan relación con los O.A.	Los directivos deben tener en sus mesas de trabajo estos insumos para evaluar el desempeño con una mirada sistémica de la comunidad educativa, esto debe servir para ver en lo que se ha avanzado pero debe indicar donde enmendar el rumbo, aquel que da el PEI o en su defecto reestructurar éste.	Que se cumplan los horarios, que los profesores tomen a tiempo sus cursos, que los estudiantes disruptivos sean acompañados por los equipos de apoyo.	Creo que mucha, sin embargo es importante indicar que este debe ser pertinente y contextualizado a la realidad, aquella que se hace cargo el PEI, aquí creo estamos al debe.



Sujeto	Respuestas
	17
DIRECTIVO 2	Más allá de la implementación curricular, creo tiene que ver la transposición, con las estrategias que haga del docente a los estudiantes, esta bajada si es pertinente y significativa se traducirá en aprendizajes de calidad.

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	Realizando monitoreo y acompañamiento sistemático al aula.	Sí, porque la dotación docente del establecimiento, permite que la carga horaria de cada uno de ellos esté distribuida de tal forma que cuenten con un horario no lectivo, el cual deben ocupar para el diseño de actividades curriculares, sin embargo, los docentes no optimizan sus tiempos y terminan llevando el trabajo para la casa.	Considero que las planificaciones de clase, constituyen un medio para ordenar los PEA, sin embargo, se observa debilidad en la selección de estrategias metodológicas, que contribuyan a lograr los OA propuestos.	Si, realizamos diferentes acciones para monitorear el PEA como la observación directa mediante pautas consensuadas, con y sin aviso. Las planillas de cobertura curricular, planificaciones anuales y clase a clase, revisión de leccionarios y triangulación entre los diferentes instrumentos, reportes semanales y mensuales, etc,



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	Mucha importancia, porque nos permite, tener una visión general de lo que está ocurriendo al interior del aula, retroalimentando a los docentes en forma oportuna y tomar decisiones en relación a capacitaciones en las áreas o aspectos deficitarios.	Asegurar la calidad de las prácticas docentes no es fácil, aunque nuestro foco este puesto en la mejora de la enseñanza y nos esforzamos por apoyar a nuestros docentes asistiendo al aula y otorgando espacios para compartir experiencias exitosas, no podemos asegurar la calidad de las prácticas docentes en un 100%.	Posterior a la visita se realiza la retroalimentación respecto de las debilidades, haciendo un compromiso con el docente que en la próxima visita las debilidades detectadas deben ser superadas.	Algunos docentes se esfuerzan por utilizar estrategias efectivas, lo que se materializa en estudiantes motivados reduciendo los problemas de indisciplina.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	Creo que un gran número de docentes cumplen con estas características o aspectos.	El acompañamiento al aula es el mecanismo empleado para identificar las buenas practicas, las que son relevadas en la retroalimentación y análisis de la observación, además de entregar un informe destacando las prácticas positivas.	Sí, porque el docente de alguna manera se esfuerza por preparar buenas clases lo que se traduce en mejores aprendizajes.	Considero que los docentes no utilizan los recursos en forma apropiada, en muchas ocasiones son empleados como una forma de salir del paso. Aun cuando la escuela cuenta con ellos.



Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	Si, nuestro establecimiento cuenta con estos mecanismos, como por ejemplo, visar todo el material que será fotocopiado para controlar el uso de hojas y vida útil de las máquinas. Además de llevar un registro diario del material solicitado por cada docente, cursos y asignaturas.	Solicitando reportes mensuales de cobertura curricular, realizando evaluaciones internas, realizando análisis de los resultados y buscando medidas remediales.	El principal mecanismo es el monitoreo, además de los mencionados en la pregunta anterior.	Creo que los docentes no le dan gran importancia a la cobertura, ellos consideran que la cobertura les limita su libertad y autonomía. Además de considerar que muchos objetivos no son de interés de los estudiantes.

Sujeto	Respuestas
	17
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	Creo que a juicio de los docentes la implementación curricular no tiene gran impacto en los resultados de aprendizaje, a los docentes les cuesta trabajar de forma tan estructurada.



Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	<p>Actualmente yo creo que si se dan los tiempos para que ellos planifiquen, los profesores tiene tiempo para planificar que serían los días miércoles en la tarde lo otro es que dando las instrucciones que sean claras y precisas porque creo que aquí se dan más de una vez las instrucciones también y la otra es la comprobación de esta justamente cuando lo van a ver a la sala de clases</p>	<p>Si. Yo creo que está el tiempo suficiente pero que no es bien aprovechado por ellos yo creo q esa es una diferencia que es clara yo creo q los espacios están, los docentes en este minuto desde mi punto de vista no están utilizando los espacios</p>	<p>Creo que no, en muchos de los docentes hacen las planificaciones bastante buenas pero creo que solo planifican en el papel no se lleva al aula yo creo que ahí donde está el gran problema ósea ellos se han centrado simplemente en llenar un papel pero no se dan cuenta que la planificación es su herramienta efectiva Para poder trabajar dentro del aula.</p>	<p>Sí, creo que si incluso aquí yo he visto que hay bastante acompañamiento, en otros lugares que he trabajado no existe eso porque aquí cualquiera viene te consulta y si tiene dudas vuelve a consultar y la verdad de las cosas están a plena disposición de ellos, creo que eso ellos no lo valoran aquí es muy difícil que un profesor lo dejen solo, creo siempre hay personas que el equipo técnico está ayudando a los profesores ahora lo sí veo es que ellos no son proactivos Está la visita al aula y lo otro está dentro de los mecanismos que existen las disposición como para acoger a todo el mundo a que hagan consultas</p>



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	Si yo creo que son importantes de todas maneras es una forma de verificar que los aprendizajes se están llevando a cabo, ese monitoreo debiera ser más seguida. Pero yo también entiendo que hay un factor tiempo.	Mira yo vuelvo a repetir de qué forma se asegura la calidad yo creo que independientemente que esta no se de en la práctica por múltiples razones son lo que influyen el acompañamiento permanente y de la supervisión en el aula obviamente.	Yo creo que eso el equipo directivo está contantemente retroalimentando a los profesores yo creo que ninguna vez ha hecho una observación de clase sin la retroalimentación posterior o el feed- back y creo que eso es bastante asertivo el docente esa forma no lo toman como una instancia para mejorar como un plan de mejora personal sino que simplemente ellos lo único que quieren es salvar una situación yo creo que están mal enfocados yo creo que los profesores debieran tomar justamente ese feedback que se les están haciendo permanentemente con respecto a las prácticas y poderlo colocarlo a que mejoren su calidad.	Yo creo que no, son muy pocas las personas que se atreven a hacer muchas cosas, los profesores están metido en una rutina donde no se les están pidiendo resultados, En la medida que se pida mejores resultados y que cada uno asuma el rol que corresponde yo creo que van a poder mejorar, pero los profesores están muy relajados en el sentido en que ellos vienen cumplen pero no tienen metas precisas ni metas claras y yo creo que tampoco se les imponen entonces ellos tienen una actitud súper conformistas con respecto a los resultados lo miran como que son factores externos pero son muy pocos los que hacen una introspección que me permita mejorar mi práctica.



Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	Yo creo que falta trabajar eso un poco más	Mira yo creo que aquí siempre se ha felicitado a las personas, yo creo que aquí hay una retroalimentación positiva yo creo que eso es un buen mecanismo para reconocer quienes son las persona que hacen cosas. En el consejo siempre se menciona lo del acto, los talleres, las felicitaciones yo creo eso es un buen estímulo yo creo que es una práctica que hay que seguir haciendo.	Yo creo que si el monitorear es fundamental, yo creo q es bueno que se siga haciendo ahora el tema de la calidad de los aprendizajes si yo creo que aparte del monitoreo también que es lo que faltaría, que el profesor se haga cargo de las cosas que está haciendo	Yo creo que aquí existe una divergencia entre los recursos que tiene el colegio con la planificación yo creo que el profesor simplemente no hace la planificación pensando en los recursos ni como los va a utilizar yo creo que generalmente porque me ha pasado es que te piden lo recursos ultima hora ósea y eso para mí significa que están improvisando y que no están apegados a una planificación y que la planificación está para que el ETP quede tranquilo.



Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	<p>Si yo creo que aquí es un poco difícil el tema, nosotros llevamos el conteo no es cierto de las cosas que tenemos de las cosas que se solicitan y todo lo demás pero sabes yo no puedo ver la eficiencia de estos recursos en el aula tendría que están constantemente metido en el aula no para que para ver si el data se está utilizando como corresponde y con un objetivo pedagógico porque de lo contrario puede utilizar muchas veces el data pero si no tiene un sentido pedagógico de nada le sirve.</p>	<p>Con la planificación el equipo constantemente está viendo si están cubierto todos los contenidos o no están cubiertos del programa. Yo creo que para eso también es bastante bueno el hecho de que cuando se revisa se revisan los contenidos para ver qué persona está atrasada, la distancia de evaluación que también son bastante importante entonces yo creo que sí. Si se hace.</p> <p>Si yo creo que aquí hay un rol fundamental que es del monitoreo del equipo pero también netamente al profesor y yo creo que aquí el concepto del profesionalismo está un poco distante de la labor que están haciendo ellos no son profesionales comprometidos.</p>	<p>Observar clase viendo si los contenidos van de acuerdo, a la periodicidad de la planificación</p> <p>Yo propondría poder formar equipos de trabajo de una misma especialidad</p> <p>Como por ejemplo juntar a los profesores de matemática por dar un ejemplo de diferentes niveles los que hacen en 5° 6° y 7° e ir viendo en conjunto donde vas tú y cuáles fueron las acciones exitosas que tu tuviste para que, para poder llegar a cubrir toda la cobertura.</p> <p>Porque yo creo que hay muchos profesores que están trabajando muy solitarios en su especialidad y que muchas veces los contenidos se ponen cuesta arriba y no saben cómo poder enfrentarlo.</p>	<p>Yo creo que aquí muchas veces el docente no le da tanta importancia a la implementación curricular porque ellos se siente en su nivel, pero muchas veces se olvidan de un factor que es importante que si no avanzó a implementar todo lo que abarca el programa de estudio cuando pasen al otro año ese niño va a estar en desventaja y va a ser una carga para el profesor , porque va a tener que detenerse reforzar, preparar un diagnostico va a tener que reforzar el diagnostico obviamente no va a alcanzar, es importante que el profesor entienda que la implementación tiene que ser completa en cada uno de los cursos independientemente de todas las dificultades</p>



Sujeto	Respuestas
	17
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	Yo creo que este análisis no está hecho profundamente dentro de los profesores yo pienso que los profesores simplemente y sencillamente cuando salen los resultados se urgen por unos cuantos días y después como que le tema ya se olvidan, si ellos tuvieran presentes que la implementación curricular es tan importante para que ese niño vaya avanzando de un nivel a otro y pueda a la larga tener una buena formación y no exista un retraso dentro de lo que son los contenidos yo creo que se podría mejorar la calidad de la educación.



Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
DOCENTE 1	<p>Con las Planificaciones curriculares planificación de unidad y de anual, al menos ahí va a estar al menos visible.</p>	<p>Si pero son muy escasos, no está el tiempo así como completo para hacerlo. Porque todavía no están destinados los tiempos de en este caso de permanencia tiempos para las actividades extraescolar no extra-programáticas ya tenemos los consejos los días miércoles dos horas si, pero, creo que a veces uno no los aprovecha bien y aparte faltarían más que eso, dentro del horario de colaboración que tenemos, pero hay tantas otras actividades recreos todas otras cosas que finalmente para esto así como específico no. No están los tiempos suficiente.</p>	<p>En cierta forma sí, porque me ordena desde el punto de vista que ya me ordena yo creo q contribuye ahora que después falte el tema más pedagógico darle más la didáctica no sé si la planificación eso va a estar, pero si del punto de vista de ordenar los contenidos ordenar las unidades sí.</p>	<p>No honestamente creo que no, si se dan en cierta forma se nos dice que van a monitorear, pero en lo concreto no hay una cosa que sea a largo plazo es una dos veces y no y eso creo q no contribuye no, no hay proceso así como estructurado</p> <p>Primero es el hecho que nos piden las planificaciones presentar las de unidad en este caso y de clase a clase, nosotros principalmente tenemos las visitas al aula pero si son una al año no tienen mayor significado además cuando se nos avisa no tiene mayor impacto en el aprendizaje.</p>



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
DOCENTE 1	Mucha, siento que el equipo directivo en su conjunto debiera como encauzarme llevarme guiarme por eso cuando llega un director nuevo uno piensa vienen con lineamientos claritos para donde nos conduce a donde quiere llevar el aprendizaje en si o el trabajo completo, pero vemos que a veces vemos que llega alguien independiente quien sea y es pasar y pasar el tiempo que pasen los días que pasen los meses, pero no hay un cambio.	Primero que nada con un lineamiento claro ya, esto es lo que queremos trabajar de esta forma los vamos a hacer segundo con un convencimiento de que eso si puede resultar y vamos a luchar por eso este es nuestro lineamiento ya y nos convence creo que me ha pasado que falta eso no es una forma de motivación, quiero verlo al equipo directivo así totalmente entusiasmado convencido de lo que vamos a hacer distinto a lo que hemos hecho y que eso si va a funcionar a largo plazo en nuestra escuela.	No lo veo tan claro eso, que se esté haciendo, si me lo pregunta a mí desde el punto de vista de la supervisión de aula sí hay después 15 a 20 minutos de conversación, pero no veo más allá una actividad así más permanente si no tenemos supervisiones constantes tampoco va a ver una retroalimentación más con respecto a nuestras debilidades porque las fortalezas uno dice ya bien es lo que hice, pero uno siempre está pensando en lo que le falta por hacer para mejorar, pero no se está haciendo.	Nos esmeramos por utilizarlas pero a veces no se ve reflejados en los resultados porque son muchos los factores que son externos y que escapan a nuestras manos.

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
DOCENTE 1	Si lo hacen o por lo menos intentar hacerlo en la medida que se les capacita u orienta.	Cuando resaltan algunas acciones que hacen algunos colegas, tal vez en los consejos o en una conversación personal pero no lo veo como práctica permanente	Sí, porque necesitamos a alguien que nos vayan diciendo esto está bien o mal pero también saber que se hace con la mejor intención, no solo sabe que se hace para hacer un análisis cuantitativo sino también cualitativo, la única forma es para hacerlo bien es a través de ese dialogo y esa conversación	Yo veo 2 cosas: tenemos recursos, están, en nuestra planificación los consideramos algunos, pero no lo estamos usando todos. Hemos sabido a veces que hay implementos que ahí están guardados por tiempo y no puedo culpar solamente al cuerpo directivo que no, lo haya presentado porque están simplemente no lo



				estamos llevando a la práctica solo usamos lo más más rápido.
--	--	--	--	---

Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
DOCENTE 1	No, si bien es cierto en la supervisión está el indicador, pero también lo veo así insisto el monitoreo lo veo tan aislado que no lo veo como algo constante que vaya a resultar efecto o q diga si si la próxima vez lo voy a usar.	Pero estamos cayendo lo mismo a través en el monitoreo en la supervisión de aula en el análisis semestral con números... si yo creo eso principalmente el tema de cobertura a través de las planificaciones y resultados si los veo, así como resultados semestrales, pero eso monitorear más asegurarse que nosotros estamos consciente de esta conversación de esta entrevista de esta supervisiones que nos permitan trabajar juntos ya, pero también asumir que este cambio producido en lograr mayores en los aprendizajes es del profesor es del colegio es del equipo directivo completo no solamente responsable solo el profesor.	Planilla de cobertura, la supervisión no, acompañamiento al aula Darle mayor importancia al trabajo en equipo sincronizar un trabajo en equipo como escuela creo que eso habría que fortalecer darle la responsabilidad, tratando de darle mayor importancia lo que son los coordinadores de departamento con mas hora de tal forma que él se sienta responsable de lo que está sucediendo	Es muy importante pero a veces también siento que es más importante la calidad que la cantidad de objetivos a trabajar aunque todo apunte a cobertura



Sujeto	Respuestas
	17
DOCENTE 1	Desde el punto de vista de evaluaciones externa si es muy importante si no estamos con toda la implementación curricular para un simce fallamos en algo del punto de vista de que el alumno aprenda no sé si tanto porque a veces necesitamos más tiempo de lo que disponemos si uno distribuye los contenidos a nivel anual falta el tiempo, pero como aseguramos la calidad

Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
DOCENTE 2	Es el plan clase a clase, con la comparación que pueda haber con el plan de clase y con el leccionario y con las unidades que uno se plantea durante el semestre y a la vez con la anual de repente hay actividades que no están contempladas en lo que uno tiene entonces es como difícil esa parte de poder comprobar si realmente los objetivos están siendo pasados. La instancia que yo creo más tendría que ser el tema estar en las clases, más en las clases supervisión al aula.	Son pocos los espacios uno trata de hacerse tiempo pero muchas veces fuera del horario y no están los tiempos aquí porque se pierde los horarios en reuniones o en completar para algún documento pero no netamente un documento de un colega par planificando actividades.	Creo que nos ayudan un poco a contribuir pero no creo que al 100 por ciento porque de repente hay muchas cosas que no están planificadas y que uno las hace entonces se si uno se guía netamente por la planificación o sigue tal cual los pasos no porque de repente hay circunstancias en que los mismos alumnos nos hacen salirnos del esquema de planificación	Si hay acciones pero debieran ser quizás otra porque tenemos acciones como el entregar planificaciones mantener nuestro leccionario, completar el cuaderno clase a clase pero quizás debieran haber otras instancias de nuevo más con la visita al anual



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
DOCENTE 2	<p>creo que es importante porque a uno lo mantiene en línea para ir cumpliendo con lo que nos exigen en el nivel ministerial y también con lo que nos exigen como colegio porque o si no hubiera un control de repente se desviaría un poco no cumpliría al pie todos los objetivos y tendría como más libertad y creo que es necesario que haya un control</p>	<p>Con el control no más de las planificaciones porque más que mal eso es lo que más se controlan de nosotros planificaciones, los instrumentos de evaluación nosotros tenemos pero tampoco es algo que tan acabado es como una pincelada porque no están los tiempos</p>	<p>No sé de repente siento que no tenemos los momentos de retroalimentación si cuando uno tiene una supervisión al aula bueno la persona que va le dice a uno lo hiciste bien acá lo hiciste bien allá te equivocaste en esto podrías haberlo mejorado acá, pero como algo constante en el tiempo no nos falta esas instancias y de repente la hacemos entre nosotros, entre los pares más que con el equipo directivo.</p>	<p>Creo que tratamos de buscar estrategias que sean efectivas pero de repente igual nos damos cuenta que no todas las estrategias que utilizamos son efectivas porque no tenemos el tiempo para conocer cada característica de los niños y falta ahí más esa parte de diagnosticar cual son las habilidades o cuales son los que cada niño tiene como las características y los planificamos como en general por el tiempo más que nada.</p>

Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
DOCENTE 2	<p>En lo personal trato que la clase sea con claridad y que vaya cierto a los conceptos y todo lo que tengo que ver tratar de hacerlo de repente la parte del dinamismo uno va cae un poco en que no todas las clases son tan dinámicos de repente uno hace cosas que son más mecánicas con los niños por apurarnos por los tiempos se pierde un poco el dinamismo es como somos más rígidos como más cuadrados</p>	<p>De repente las instancias que tenemos son los consejos para contar algunas experiencias que hayamos tenido cuando uno hace también su informe mensual o el de paralelo o la oportunidad creo que ahí es una instancia o un mecanismo que el equipo directivo nosotros entreguemos y ahí se nos pueda valorar o cuando de repente nos visitan en la sala pueden ver ahí alguna cosa que uno haga o cuando hay alguna exposición algo y ahí</p>	<p>Creo que si es importante porque cuando uno está con alguien que este al lado de ver que si lo que uno hace este bien o este mal o de dar sugerencia que sea una persona critica que este ahí eso mejora el quehacer tiene porque uno va poder buscar estrategias va poder cambiar están malas va a pedir ayuda en aquellas que tiene dificultades en cambio si uno nunca las sabe no va poder</p>	<p>Si considero que el colegio tiene bastante recursos en comparación con otros de repente no se utilizan todos creo que también por un tema de preparación de uno utiliza los que están más al a mano de uno y no anda pidiendo otros pero en lo personal yo trato de utilizarlos creo que ayuda bastante en el aprendizaje de los niños porque les llama la atención es más motivador y ayuda también a uno a explicar desde otra mirada y no</p>



		también se ve pero tampoco es algo que siempre uno diga el equipo está ahí diciendo esto está bien o está malo o mejóralo falta como un poco eso.	buscar ayuda y va a creer que lo está haciendo bien.	siempre desde un pizarrón con un plumón
--	--	---	--	---

Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
DOCENTE 2	No hay un mecanismo de monitoreo no contamos a excepción de que uno pide algo en biblioteca queda ahí el registro pero no uno que diga ya tantas veces ocupo el data o un audio o ocupe tantas veces equis material no hay como un mayor control como a libre disposición.	Bueno a través de las pruebas que se puedan aplicar cuando tenemos que hacer los reportes mensuales cuando tenemos que hacer el balance a final de año y decir a donde vamos, cuando se nos pregunta por ahí de pasillo en que objetivo vamos, en que unidad, creo que a través de los calendarios de evaluación se nos mide en que parte vamos pero es como eso más que nada, el control que tenemos. Creo que es súper importante porque es quien nos lidera el que debe estar al tanto de todo lo que nosotros estamos haciendo porque o si no nos vamos a salir de lo que tenemos que hacer no pero es súper importante porque la persona que líder en este caso es el director.	El plan de clase, leccionario, son como que se repiten los mismos porque no hay otras instancias de y la observación a las clases reportes, las reuniones de los días miércoles, ahí son las instancias. A ver...creo que más visitas al aula a lo mejor habría que hacer como algo semanal donde podamos ir registrando en que parte vamos, que lo que hemos visto mayor control en esa parte. Porque de repente hacerlo mensual como que se dilata y a veces ni siquiera cumplimos con lo mensual entonces al hacerlo semana a semana tendríamos como un control más ya voy en tal parte, estoy atrasada o estoy al día, un registro aunque sea netamente de los objetivos con eso ya bastaría.	Es importante porque en nuestra base, en lo que nosotros nos guiamos o sino nosotros no sabríamos que lo que tenemos que hacer o sea la base de los profesores implementar el currículum como ahí se nos pide y también agregar otras cosas que nosotros podamos ver que son atingentes para el curso en que estamos, para los estudiantes, con lo que contamos pero eso es importante.



Sujeto	Respuestas
	17
DOCENTE 2	<p>Creo que sí influye porque que es nuestra base, en base a eso nosotros trabajamos y cumpliendo con lo que nos exige el currículum y con la implementación curricular de éste podemos ver logros de los estudiantes, de lo contrario construiríamos sin una base no tendríamos como medir, en cambio con esto nosotros lo podemos, con la implementación curricular lo podemos ir viendo los avances que tienen nuestros alumnos de acuerdo a lo que necesita para su edad, para el curso en que está y para las distintas asignaturas</p>



Sujeto	Respuestas			
	1	2	3	4
DOCENTE 3	<p>Llevando un control que es una carpeta creo que llevan, un archivador en el que se está controlando constantemente que el profesor haya entregado sus unidades más la planificación que se supone que se tiene todos los años al principio de cada semestre además del cuaderno de clase diaria y la cobertura la planilla de cobertura curricular que se debería estar implementando siempre más en las visitas al aula que son también una práctica para captar si la cobertura se va cumpliendo o no se va cumpliendo</p>	<p>No en ese sentido yo pienso que se cuenta con poco espacio, porque no falta el trabajo anexo que llega. Tal vez no creado por el colegio mismo si no por entes externos como el Daem en este caso o el mismo ministerio que solicita un papel para el día anterior cuando llego hoy. Por lo tanto siempre hay una actividad emergente que evita que el profesor pueda estar trabajar no en este sistema aunque se le ha tratado siempre se encuentra con alguna traba que no lo permite.</p>	<p>Pienso que hay planificaciones demás a veces si se tiene una cobertura curricular el cuaderno de clase a clase a lo mejor está siendo un poco innecesario porque hasta es más práctico para guiarse por la cobertura menos papel menos peso menos cosas que andar trayendo, el proceso por ejemplo de una planificación anual a lo mejor yo no lo haría tan extensa. Si por unidades y eso sería lo único que cambiaria.</p>	<p>Yo creo que nuevamente caemos en el tiempo, se intenta. El problema es tiempo y espacio para hacerlo porque nuevamente tanto como a los profesores nos llega trabajo anexo a ellos también y a veces muchas veces son reuniones tras reuniones y otras más que no se si son necesarios pero yo creo que no se puede hacer en la calidad que debería hacerse. Los mecanismos de control son las planificaciones, la revisión de los leccionarios, las de clase a clase, la cobertura curricular y tratando de ir comparando de llevando, de visitando, pero insisto falta tiempo.</p>



Sujeto	Respuestas			
	5	6	7	8
DOCENTE 3	<p>Si es importante es relevante porque se lleva un orden, si no cada cual dispararía para donde quisiera esa es la realidad además se puede llevar una conducción de establecimiento no, no que cada profesor haga lo que él quiera por eso es la importancia por eso es importante, talvez buscar una manera más sencilla una manera más simple de poder realizar para darle el trabajo para el profesor como también para ellos poder controlar ese hecho.</p>	<p>Haber yo creo que tratando por ejemplo de proveer de materiales de resolver dudas de planificar estrategias o fechas o cobertura o viendo cuando tiene que tener nota, cuando debe estar algo listo se trata de llevar un proceso ordenado y eso también mejora la enseñanza en el aula porque se va a planificar todo, sino nos atropellaríamos los profesores con pruebas en una mismo día semana terminaríamos por no cumplir se trata de agilizar la enseñanza en el aula. Ahora la visita al aula también son un aporte porque si a mí me dicen que estoy haciendo algo errado puedo corregirlo, si ven que me falta algo puedo agregarlo puedo ir cambiando.</p>	<p>Yo creo que estamos un poquito al debe, porque se visita al aula después se conversa con la persona que visito el aula a lo mejor el profesor necesita un apoyo más mas constante si tiene debilidades en su praxis pedagógica en el sentido de que si le cuesta alguna asignatura a lo mejor no se tratar de incentivar a aquellos que tienen la facilidad y no tratar de cubrir horas si no que colocar a quien tiene dedos para el piano como se diría ya, en la asignatura que corresponde y a lo mejor apoyar al colega en no se darle herramientas para que pueda mejorar su sistema de praxis pedagógica</p>	<p>Yo creo que hay de todo, yo creo que hay profesores que se desviven por tratar buscar la mejor manera de que esta enseñanza aprendizaje funcione inventan de mil formas de llegar como también hay profesores que les da lo mismo y esa es una realidad aquí y en todos lados, pero la mayoría son los que buscan la forma porque se preguntan, ¿te resultó? ¿no te resultó? Que puedo cambiar yo creo que si hay una estrategia efectiva de enseñanza se trata de buscar, pero también va de la mano un poquitito del ánimo de los chicos que en este tiempo no les interesa nada.</p>



Sujeto	Respuestas			
	9	10	11	12
DOCENTE 3	<p>La gran mayoría yo creo que sí, no puedo decir que todos, pero la gran mayoría que sí. Tienen claridad, saben lo que están enseñando y si no lo saben buscan la información, piden ayuda a los colegas, tratan de hacer las clases más dinámicas o sino los chicos realmente se aburrirían y no prestarían nada de atención y también nos preocupa cuando les va pésimo y tratamos de buscar estrategias entre nosotros mismo para ver qué pasa.</p>	<p>El equipo directivo, yo creo que bueno insisto las visitas al aula cuando las pueden hacer valorar las buenas practicas a lo mejor falta un poquitito reconocerlas, como buenos seres humanos somos buenos para criticar y no para aplaudir y a veces necesitamos una palmadita en la espalda ya que lo están haciendo bien uno siente acogido entonces eso yo creo que eso también es bueno se trató también de hacer el espacio de experiencias exitosas que en su tiempo fue bastante importante pero también por espacio, tiempo se dejaron de hacer así que se ha intentado el problema es que falta algo en el tiempo algo constante.</p>	<p>Siempre que no aparezca impuesto porque si no el docente tiende a hacer todo lo contrario es como una rebeldía de niño chico, pero es la realidad. Si aparece muy impuesto y como algo punitivo, como algo que chuta me van a controlar lo que estoy haciendo molesta y eso hace que se cree una rebeldía que no es real, por lo tanto, si esa interacción pedagógica ayuda a que el profesor crezca si y cuando se le reconoce lo bueno también.</p>	<p>Yo creo que sí tiene hartos recursos el colegio yo pienso que se están usando talvez no en la cantidad que debería ser, pero al comparar con otras realidades que yo conozco de cerca, yo me siento orgullosa del colegio se cuenta con una sala de música que no todo colegio tiene los chicos pueden tocar instrumentos, el laboratorio se le trata de dar el mejor uso, aunque estamos quedando medios escasos de cosas. Si yo creo que si se le hace un buen uso y se trata de que los chicos logren habilidades.</p>



Sujeto	Respuestas			
	13	14	15	16
DOCENTE 3	<p>Yo creo que ahí no, no existe un monitoreo porque voy a poner el caso mío que el laboratorio no se ha monitoreado que se use correctamente, yo extraño muchos elementos que no están, que no sé qué paso con ellos y mientras llevábamos un control con otra colega se sabía lo que pasaba pero ahora no hay cosas que hay maletas que no están completas hay cosas que no están completas entonces el uso correcto el monitoreo de los elementos didácticos yo creo que no hay elementos que no se han usado tampoco.</p>	<p>Bueno yo creo que eso está en los consejos de evaluación el hecho de ver el nivel de repitencia, cuántos niños talvez sería más interesante hacerlo ver cuántos niños salieron con un promedio insuficiente o en que contenido, pero se alargaría mucho la situación, pero sería lo más ideal analizar en ese sentido y no porcentajes ni números porque son personas.</p> <p>Como dice el dicho, si la cabeza está mal esta todo mal. Si el equipo directivo no funciona estamos todo mal o si una parte del equipo directivo se lleva todo el trabajo tampoco corresponde. Creo que si debe funcionar como un todo y si ellos ordenan la casa la casa funciona si no ordenan la casa la casa se desordena.</p>	<p>Tratar de ver los niveles de cobertura cada mes a través de los departamentos, desgraciadamente en ellos no están los feriados ni las fechas de cambio de actividades y eso va mermando un poco la implementación curricular porque no se logra una cobertura total así que yo creo que se trata de hacer, pero es importante si no se hiciera a lo mejor algunos profesores podríamos llegar tan solo a la segunda unidad pero se debe avanzar.</p> <p>Yo creo que habría que darle más importancia ciertos O.A y tratar de dejar otros, hacer más trabajo horizontal en el sentido de unir asignaturas objetivos, podríamos tener un mejor tratamiento del Curriculum</p>	<p>No en eso estoy en desacuerdo yo, yo creo que no saco nada con pasar todo un sistema curricular si estoy apurada por pasar contenidos y no por lograr aprendizajes, porque los chicos van quedando con vacíos porque no apuramos por hacer cobertura y dejamos el aprendizaje de lado en cierta forma aquí lo importante es lograr el aprendizaje porque un aprendizaje va construyendo el edificio completo y si yo tengo el edificio con los cimientos de barro se me va a venir abajo, ósea yo creo que hay que hacer lograr aprendizaje más que cobertura.</p>



Sujeto	Respuestas
	17
DOCENTE 3	Yo creo que si yo...haber las máquinas si unos les mete mucho material hacia dentro se atoran y los engranajes se echan a perder, yo creo que aquí es igual haciendo la comparación bien lúdica dijo, si yo pongo una implementación curricular muy extensa mis resultados de aprendizaje son malos, porque quiero que los chicos asimilen demasiada información en muy poco tiempo y espacio.



Tabla N°2: Inferencias interpretativas por cada subcategoría para cada sujeto entrevistado durante el diagnóstico.

Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
DIRECTIVO 1	<p>Descripción: El directivo 1 asegura que los docentes cuentan con su planificación solicitando planificaciones de clase, cronogramas de trabajo, lista de cotejo de estrategias didácticas. En cuanto a espacios destinados para diseñar sus planificaciones cree que faltan espacios, ya que, la sala de profesores no es un espacio privado que permita concentrarse para planificar o revisar su estado de avance de cobertura.</p> <p>Argumenta que falta mejorar la relación profesor- estudiante y las habilidades sociales que se producen.</p>	<p>Descripción: El directivo 1 señala que falta implementar y sistematizar actividades relacionadas con monitorear la estructura del proceso de enseñanza. Para él es de mucha importancia monitorear los objetivos, habilidades y tiempo escolar porque cree que el 80% del quehacer educativo de la escuela debe estar focalizado en esta acción.</p>	<p>Descripción: El directivo 1 asegura la calidad de las prácticas a través del monitoreo, de una pauta de las clases de cada profesor en cada asignatura, retroalimentación permanente y trabajo en conjunto con el equipo técnico obteniendo distintas miradas en relación a un mismo profesor. Retroalimenta a través de la observación al aula y dotando a los docentes de los recursos necesarios de acuerdo a lo que llega a la escuela. En cuanto al uso de estrategias efectivas considera que algunos docentes sí las usan, pero falta trabajar habilidades sociales y clases más activo participativas.</p>	<p>Descripción: El directivo 1 menciona que los docentes no conducen sus clases con rigurosidad porque no hay contextualización, falta direccionar las actividades al objetivo planteado. Las actividades de cierre en la sistematización no se dan con los tiempos necesarios. Considera que hay que implementar más observaciones permanentes, reuniones con el equipo directivo en forma semanal para analizar los casos y retroalimentar a los docentes ya observados.</p>	<p>Descripción: En cuanto a los recursos señala que no son suficientes y que tampoco se utilizan. Debe usarse más la sala de informática, los recursos audiovisuales. Señala que no existe un sistema de monitoreo de los recursos, porque la encargada Sep solo pasa el material pero no es un monitoreo como debería ser, debiera ser como se usa ese material en la sala de clases.</p>



	<p>Interpretación: Para el lograr asegurar que se cuenten con las planificaciones el Directivo solicita planificaciones de clase, cronogramas de trabajo y chequea en una lista de cotejo. En cuanto a los espacios de los docentes destinados para ello, señala que no son suficientes y que para que las planificaciones contribuyan a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza debe mejorarse la relación profesor-estudiante.</p>	<p>Interpretación: El director señala que no se observa una implementación sistematizada en cuanto al monitoreo de la estructura del proceso de enseñanza siendo de mucha importancia que se produzca este monitoreo sobre todo en los objetivos, habilidades y tiempo escolar.</p>	<p>Interpretación: Para asegurar la calidad de las prácticas el directivo lo hace a través del monitoreo con una pauta de clases, retroalimenta, dota de recursos necesarios y trabaja en conjunto con el equipo técnico. En cuanto al uso de estrategias efectivas por parte de los docentes señala que si las usan pero que hay que trabajar las habilidades sociales y clases más activo participativas.</p>	<p>Interpretación: En relación a la conducción de clases con rigurosidad el directivo considera que no se logra porque no hay contextualización, y falta direccionar las actividades a los objetivos de aprendizaje planteados. Señala que para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas aún no se hace y que debe implementarse.</p>	<p>Interpretación: El Directivo considera que los recursos con los que cuenta la escuela no son suficientes y que tampoco se utilizan con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje. Menciona que no hay un sistema instalado de monitoreo del uso de los recursos, y de como éstos contribuyen en el proceso de enseñanza, solo existe un sistema de control de préstamos de material.</p>
--	---	--	--	---	--



Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
DIRECTIVO 2	<p>Descripción: El Directivo 2 señala que otorgando tiempo a la planificación, intercambio de experiencias pedagógicas exitosas y una constante retroalimentación desde lo técnico pedagógico. Cree que hay espacios pero son insuficientes, se debe profundizar en la didáctica, mayor innovación y generar instancias de trabajo efectivo.</p> <p>Señala que las planificaciones contribuyen a la conducción efectiva y se ha avanzado</p>	<p>Descripción: El Directivo señala que se realizan acciones como el acompañamiento al aula, pero falta profundizar en un cambio de paradigma, terminar con las clases expositivas. Piensa que es de vital importancia que se realicen monitoreo porque no solo se da cuenta de la cobertura del currículum, sino que además permite una visión sistémica de si están bien o no encaminados los resultados con lo que plantea el PEI.</p>	<p>Descripción: En relación a asegurar la calidad de las prácticas argumenta que se da generando ambientes propicios, buen clima, espacios de participación y convivencia de toda la comunidad educativa. En forma general en las directrices que en los consejos se dan como en la relación directa con ellos. Los nuevos tiempos exigen dar respuesta a la diversidad, respetar sus tiempos y características de aprendizaje, los proyectos de integración han sido de gran ayuda pero falta sumar voluntades.</p>	<p>Descripción: El Directivo señala que hay un cuerpo docente con experticia pero a veces no es bien entendida, dado que la educación es un cambio permanente y conlleva mejoramiento continuo de los docentes. Para identificar buenas prácticas el Inspector general menciona que se abren nuevas instancias de participación, el comité de convivencia es un claro ejemplo donde aparecen las opiniones, se valora las buenas prácticas como asimismo las que son deficientes. Asegura que al monitorear la interacción pedagógica hay un beneficio, ya que entramos a la sala de clases generando herramientas pedagógicas.</p>	<p>Descripción: En cuanto a los recursos menciona que la comunidad educativa tiene un banco de recursos y que no están siendo utilizados, la pizarra digital, los laboratorios de ciencia y computación, el CRA, son recursos que no han sido utilizados de forma óptima por lo tanto no han contribuido a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Piensa que se deben implementar estos mecanismos y que den cuenta no solo del uso sino que además tengan relación con los O.A</p>



	<p>Interpretación: El Directivo considera que se logra asegurar que los docentes cuenten con sus planificaciones otorgando tiempo a la planificación, al intercambio de experiencias exitosas, retroalimentando. Considera que los espacios con los que cuentan los docentes son insuficientes debiéndose profundizar en la didáctica y generar espacios de trabajo efectivo. Considera que las planificaciones contribuyen a la conducción efectiva del PEA.</p>	<p>Interpretación: En relación a las acciones de monitoreo para que los docentes estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza aprendizaje señala que se realiza acompañamiento al aula donde se evidencia clases expositivas. Considera que es importante monitorear el currículo para tener una visión sistémica que favorezca orientarnos tanto en cobertura como hacia el PEI.</p>	<p>Interpretación: Para asegurar la calidad de las prácticas el Directivo menciona que se da generando ambientes propicios, buen clima, espacios de participación y convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa. La retroalimentación ante la debilidad observada en la praxis pedagógica se hace en los consejos y en relación directa con los docentes. En cuanto al uso de estrategias efectivas por parte de los docentes considera que los proyectos de integración han sido un gran aporte.</p>	<p>Interpretación: En relación a la conducción de la enseñanza con rigurosidad conceptual, dinamismo e interés se infiere que a pesar de haber experticia docente no hay mejoramiento continuo. Para identificar las buenas prácticas señala que se han abierto espacios de participación. Sobre la importancia del monitoreo de la interacción pedagógica manifiesta que es beneficioso para generar herramientas pedagógicas en apoyo.</p>	<p>Interpretación: El Directivo considera que aun existiendo recursos no se utilizan de forma óptima, por lo tanto no se ve el impacto de ellos en el aprendizaje. Se infiere que No existen mecanismos de monitoreo del uso apropiado de los recursos.</p>
--	--	---	--	---	--



Respuestas		
Sujeto	C.1 14-15	C.2 16-17
DIRECTIVO 1	<p>Descripción: El directivo en conjunto con su equipo técnico monitorea la cobertura a través de una pauta de observación. En la rendición de planificaciones de acuerdo al currículum, a un cronograma, a cada unidad de aprendizaje, priorizando objetivos, articulando con otras asignaturas.</p>	<p>Descripción: El directivo 1 señala que no está muy satisfecho con la importancia que le da al docente porque considera que no le dan mucha importancia. Considera debería tener un tremendo impacto debido a que el resultado da cuenta de cómo trabaja el docente, de los rendimientos y conformidad de los apoderados.</p>
	<p>Interpretación: El Directivo en conjunto con su equipo técnico monitorea la cobertura y los resultados a través de las pautas de observación al aula, en la rendición de planificaciones, seguimiento al cronograma de objetivos.</p>	<p>Interpretación: El directivo considera que el docente no le da mayor importancia a la implementación curricular y señala que debiera tener un tremendo impacto en los resultados porque no solo da cuenta de ello, sino además de la conformidad con los apoderados.</p>
DIRECTIVO 2	<p>Descripción: Los directivos deben tener en sus mesas de trabajo los insumos para evaluar el desempeño con una mirada sistémica de la comunidad educativa y que sirvan para indicar donde enmendar el rumbo. Que se cumplan los horarios, que los profesores tomen a tiempo sus cursos, que los estudiantes disruptivos sean acompañados por los equipos de apoyo.</p>	<p>Descripción: Creo que mucha, sin embargo, debe ser pertinente y contextualizado a la realidad haciéndose cargo del PEI, ahí estamos al debe.</p>
	<p>Interpretación: El Directivo 2 considera que es importante el rol del directivo porque permite una mirada sistémica y lo logra haciendo que se cumplan los horarios, optimizando los tiempos de clases y apoyando a los estudiantes disruptivos con los equipos de apoyo.</p>	<p>Interpretación: En relación al grado de importancia asignada por el docente considera que es mucha pero se está al debe, ya que, debe trabajarse de forma contextualizada a la realidad y haciéndose cargo del PEI.</p>



Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	<p>Descripción: La Técnico pedagógica se asegura de que los docentes cuenten con las planificaciones de clase realizando monitoreo y acompañamiento sistemático. Considera que los espacios para la planificación se da con la carga horaria actual con el horario no lectivo, sin embargo, los docentes no optimizan los tiempos. Las planificaciones constituyen un medio para ordenar el PEA. Se observa debilidad en estrategias metodológicas.</p>	<p>Descripción: Si se realizan como la observación al aula a través de pautas consensuadas, planillas de cobertura, planificaciones anuales y clase a clase, revisión de leccionarios, triangulación entre instrumentos, reportes mensuales. Siendo muy importante porque nos permite tener una visión general de lo que está sucediendo al interior del aula, retroalimentando a los docentes en forma oportuna.</p>	<p>Descripción: Asegurar la calidad de las prácticas no es fácil pero se intenta apoyar asistiendo a los docentes y otorgando los espacios para compartir experiencias. Se realiza retroalimentación respecto de las debilidades haciendo compromisos con los docentes. Algunos docentes se esfuerzan por utilizar estrategias efectivas.</p>	<p>Descripción: Un gran número de docentes cumplen con estas características. El mecanismo que se emplea es el acompañamiento al aula, con su retroalimentación e informe respectivo. Sí porque de alguna manera el docente se esfuerza por preparar buenas clases lo que se traduce en mejores aprendizajes.</p>	<p>Descripción: Los docentes no utilizan los recursos de forma apropiada. Aun contando con ellos. El establecimiento cuenta con mecanismos para visar el material, visaje y registro del uso.</p>



	<p>Interpretación: La Técnico Pedagógica se asegura que los docentes cuenten con la planificación y que ésta dé cuenta de los OA, estrategias didácticas a través del monitoreo y acompañamiento sistemático. Existen espacios para la planificación pero los docentes no optimizan los tiempos. Considera que la contribución de la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje es importante permitiendo ordenar y observa debilidad en estrategias metodológicas.</p>	<p>Interpretación: En relación a las acciones para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza la Técnico Pedagógica considera que se realizan a través de pautas consensuadas, planillas de cobertura, planificaciones anuales, de clase revisando los leccionarios y triangulando estos instrumentos. Considera que es importante monitorear los objetivos de aprendizaje porque le permite tener una mirada general y retroalimentar.</p>	<p>Interpretación: La Técnico Pedagógica considera que se aseguran las prácticas a través del apoyo asistencial de los docentes, otorgando espacios para compartir experiencias. Realizando retroalimentación respecto de las debilidades y haciendo compromisos con los docentes. En cuanto al uso de estrategias efectivas hay esfuerzo por ello.</p>	<p>Interpretación: En relación a la conducción de clases con claridad, rigurosidad un gran número de docentes lo realizan. Los mecanismos empleados para identificar y reconocer buenas prácticas es el acompañamiento al aula, retroalimentando a posterior a través de un informe. Considera un beneficio importante el monitoreo de la interacción pedagógica, sin embargo no se evidencia otra forma de monitoreo más que la mencionada anteriormente.</p>	<p>Interpretación: En cuanto a los recursos el establecimiento posee recursos que no están siendo utilizados por los docentes como herramienta efectiva sino más bien para salir del paso. Declara existir un mecanismo de visaje de material y registro de uso que no evidencia la finalidad de facilitar el aprendizaje.</p>
--	--	---	--	---	---

Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	<p>Descripción: Si se dan los tiempos de planificación, se dan más de una vez las instrucciones. El tiempo para planificar es suficiente pero no es bien aprovechado ni utilizan los espacios. Realizando planificaciones que en el papel son buenas pero que no se llevan a la práctica no es una herramienta efectiva.</p>	<p>Descripción: Se observa bastante acompañamiento al docente y creo que es bastante importante el monitoreo como forma de verificar que los aprendizajes se estén llevando a cabo pero debiera ser más seguido siendo el factor tiempo un impedimento.</p>	<p>Descripción: A través del acompañamiento permanente de la supervisión al aula, retroalimentando a los docentes constantemente. Los docentes no utilizan estrategias efectivas en el aula porque no se atreven o por estar inmersos en la rutina.</p>	<p>Descripción: Falta trabajar la rigurosidad conceptual, el dinamismo e interés del profesorado. Los mecanismos que se observan para identificar y valorar son a través de la felicitación constante, la retroalimentación positiva. Creo que monitorear la interacción es fundamental pero hace falta que el profesor se haga cargo de sus resultados.</p>	<p>Descripción: Existe divergencia entre los recursos que tiene el colegio con lo planificado, no se hace la planificación pensando en los recursos ni se lleva un control de cómo se utilizan, solo del conteo del uso.</p>
	<p>Interpretación: El Técnico Pedagógico considera que se asegura que los docentes planifiquen a través de los tiempos asignados de planificación, señalando que es suficiente pero que no se aprovecha de forma óptima. En cuanto a la planificación considera que si bien es cierto son bien elaboradas no se concretan en el aula.</p>	<p>Interpretación: En relación al monitoreo de la estructura de los procesos de enseñanza considera que se hace a través del acompañamiento al aula, no siendo una práctica frecuente debido al factor tiempo. Evidencia la importancia de realizar monitoreo como forma de verificar que los aprendizajes se logren.</p>	<p>Interpretación: El Técnico Pedagógico señala que se asegura la calidad de las prácticas a través del acompañamiento al aula, retroalimentado constantemente. Considera que los docentes no utilizan estrategias efectivas.</p>	<p>Interpretación: En cuanto a la conducción de clases con rigurosidad y dinamismo por parte de los docentes es un aspecto que falta trabajarlo. Los mecanismos para identificar y reconocer buenas prácticas observados es a través de las felicitaciones constante y la retroalimentación positiva. Declara la importancia del monitoreo de la interacción pedagógica para que el docente se haga cargo de sus resultados.</p>	<p>Interpretación: Se evidencia un claro divorcio entre lo que posee el colegio y lo que se utiliza en la concreción didáctica del currículum, tampoco se lleva un control del uso de los recursos.</p>



Respuestas		
Sujeto	C.1 14-15	C.2 16-17
TÉCNICO PEDAGÓGICO 1	<p>Descripción: El equipo directivo monitorea la cobertura con la planificación. Se les solicita reportes mensuales de cobertura curricular, se hacen evaluaciones internas, se hacen análisis de resultados. El principal mecanismo son los reportes y las mediciones internas.</p>	<p>Descripción: Los docentes no le dan mayor importancia a la cobertura. Pensando además que no tiene gran impacto en los resultados de aprendizaje costándole trabajar de forma estructurada.</p>
	<p>Interpretación. La Técnico Pedagógica manifiesta que existe un mecanismo de monitoreo de la cobertura y es a través de la planificación, de los reportes mensuales, evaluaciones internas y análisis de los resultados.</p>	<p>Interpretación. La Técnico Pedagógica manifiesta que observa que no existe mayor importancia de la implementación curricular por parte de los docentes no teniendo impacto en los resultados de aprendizaje.</p>
TÉCNICO PEDAGÓGICO 2	<p>Descripción: Se monitorea la cobertura a través de la planificación, observando clases. Propondría formar equipos de trabajo de una misma especialidad.</p>	<p>Descripción: El docente no le da importancia a la implementación curricular. Creo que tampoco se hace un análisis del impacto en los resultados por parte del docente.</p>
	<p>Interpretación: El Técnico Pedagógico manifiesta que se monitorea a través del control de las planificaciones y observando clases.</p>	<p>Interpretación: Manifiesta que el docente no le da importancia a la implementación curricular ni hace análisis del impacto que éste tiene en los resultados de aprendizaje.</p>



Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
DOCENTE 1	<p>Descripción. El equipo directivo los asegura a través de las planificaciones curriculares, de unidad y anual. Existiendo escaso tiempo para planificar. Creo que las planificaciones contribuyen en cierta forma porque me ordena los contenidos y unidades pero no se refleja la didáctica.</p>	<p>Descripción. El equipo directivo no realiza monitoreo constantes, son muy esporádicos lo que no contribuye. Se piden planificaciones de unidad y de clase. La importancia que tiene el equipo directivo en el monitoreo es mucha porque debiera encausarme y guiarme pero no veo eso.</p>	<p>Descripción. Con un lineamiento claro que no se da aquí. No veo tan claro que se retroalimente, solo es una conversación de 15 a 20 minutos después de la observación al aula cuando se hace. En cuanto a las estrategias efectivas usadas por los docentes se esmera en utilizarlas pero no se ve reflejado en los resultados.</p>	<p>Descripción. Los docentes conducen sus clases con rigurosidad o por lo menos lo intentan, cuando se les capacita. Creo que el monitoreo de la interacción pedagógica es importante porque necesitamos de alguien que nos vaya diciendo que está bien o mal.</p>	<p>Descripción. En cuanto a los recursos los consideramos en la planificación pero no lo usamos en la práctica porque usamos lo más rápido nada más. En cuanto a los mecanismos de monitoreo de los recursos no veo un monitoreo constante sino más bien aislado que al no hacer constante no surte efecto.</p>
	<p>Interpretación: El docente manifiesta que el equipo directivo asegura que planifiquen a través de solicitarles las planificaciones, tanto de unidad como anual. Evidencia que existe el tiempo pero es escaso. Tiene consciencia de la importancia de la planificación porque los ordena pero no refleja la didáctica.</p>	<p>Interpretación: El docente considera que el equipo directivo no monitorea de forma constante, más bien como un acto esporádico que no les contribuye. Reconoce la importancia del monitoreo como estrategia de orientación sin embargo no ve que se produzca.</p>	<p>Interpretación: El docente señala que no observa que se produzca el aseguramiento de la calidad de las prácticas pedagógicas ni tampoco visualiza de que se retroalimente, a menos que sea después de una conversación después de la visita al aula. En cuanto a las estrategias efectivas utilizadas por los docentes considera que hay un esmero en utilizarlas pero no se ve reflejado en los resultados.</p>	<p>Interpretación: En relación a la conducción de clases con rigurosidad, claridad, interés considera que se intenta en la medida que se les capacita. Señala que considera importante el monitoreo de la interacción pedagógica como estrategia de guía de lo que está bien o mal. Se observa una necesidad por parte del profesorado.</p>	<p>Interpretación: En cuanto a los recursos señala que se planifican pero no se usan porque se opta por lo más rápido. No observa mecanismos de monitoreo en cuanto al uso efectivo de los recursos sino más bien hechos aislados.</p>



Respuestas		
Sujeto	C.1 14-15	C.2 16-17
DOCENTE 1	<p style="text-align: center;">Descripción:</p> <p>El monitoreo de la cobertura y los resultados se hace a través de la supervisión al aula, del análisis semestral, de las planificaciones pero no veo un compromiso de parte de ellos como conjunto si no que se le atribuye solo al profesor. El mecanismo que observo es la planilla de cobertura y la supervisión pero propongo darle mayor importancia al trabajo en equipo, dar mayor importancia y horas a los coordinadores de departamento.</p>	<p style="text-align: center;">Descripción:</p> <p>El grado de importancia que le asigno a la implementación curricular es alto pero también siento que es más importante la calidad de objetivo trabajados más que cantidad. Y creo que el impacto que tiene la implementación curricular en los resultados desde el punto de vista de mediciones externas si es importante.</p>
	<p style="text-align: center;">Interpretación:</p> <p>El docente evidencia un monitoreo a través de la supervisión al aula, planificaciones y análisis semestral pero declara falta de compromiso de parte del equipo directivo como conjunto atribuyéndoles responsabilidades solo al docente.</p>	<p style="text-align: center;">Interpretación:</p> <p>El docente considera importante la implementación curricular pero más la calidad de la enseñanza, señalando que el impacto que ésta tiene es solo frente a mediciones externas.</p>

Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
DOCENTE 2	<p>Descripción: Los directivos se aseguran de las planificaciones a través del plan de clases, comparándolo con el leccionario, con las unidades semestral y anual. En cuanto a los espacios que se otorgan para la planificación son pocos utilizándose en reuniones o llenar papeles muchas veces uno trabaja fuera de horario. Creo que las planificaciones contribuyen un poco pero a veces uno se sale de ella.</p>	<p>Descripción: El equipo directivo monitorea la estructura de la clase al entregar las planificaciones, en el leccionario, el en plan de clase pero debieran haber otras instancias. Para mi es importante que el equipo directivo monitoree los objetivos, habilidades y tiempo a trabajar porque a uno lo mantiene en línea para ir cumpliendo con los exigidos por el ministerio y la escuela.</p>	<p>Descripción: El equipo directivo asegura la calidad de las prácticas con el control de las planificaciones, los instrumentos de evaluación pero es solo una pincelada. En cuanto a la retroalimentación de mis debilidades creo que no tenemos los momentos de retroalimentación a menos que se haga una supervisión al aula pero no como algo constante. En cuanto a si utilizamos estrategias efectivas en el aula creo que tratamos de buscarlas pero por lo tiempos para conocer las características de los niños fallamos.</p>	<p>Descripción: En cuanto a la rigurosidad conceptual trato de que la clase sea con claridad y que apunte a eso, de repente la parte del dinamismo es esporádico, son más mecánicas por los tiempos y por apurarnos. Somos más rígidos o cuadrados. El equipo directivo para identificar o reconocer las buenas prácticas creo que son las instancias de los consejos de profesores, el informe mensual. Creo que al monitorear la interacción pedagógica es importante porque cuando uno tiene a alguien que le diga que está bien o mal ahí mejora el quehacer y busca estrategias.</p>	<p>Descripción: En cuanto al uso de los recursos considero que el colegio tiene bastantes recursos pero no se utilizan todos por un tema de preparación de uno, solo usa los que están más a mano. No veo un mecanismo de monitoreo del uso de los recursos es como a libre disposición.</p>



	<p>Interpretación: La docente manifiesta que el equipo directivo asegura la planificación a través del plan de clases, comparando con el leccionario, con las unidades de aprendizaje. Considera que existen espacios para la planificación pero son insuficientes. No le da mayor contribución a las planificaciones.</p>	<p>Interpretación: La docente señala que el monitoreo para que estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza es con la planificación y el leccionario. Considera importante que el equipo monitoree los objetivos, habilidades y tiempo escolar como estrategia de mantener en línea al docente.</p>	<p>Interpretación: En relación al aseguramiento de la calidad de las prácticas lo observa de forma muy vaga con las planificaciones y los instrumentos de evaluación. No observa de forma sistemática retroalimentación de las debilidades en las praxis. Señala que se intenta utilizar estrategias efectivas</p>	<p>Interpretación: La docente señala que se intenta trabajar con rigurosidad y dinamismo pero debido a los tiempos se hace complejo. En cuanto a los mecanismos del equipo directivo para identificar buenas prácticas docentes lo visualiza en los consejos de profesores y a través del informe mensual. Considera importante que el equipo directivo monitoree la interacción pedagógica porque le ayuda a mejorar y buscar estrategias.</p>	<p>Interpretación: La docente considera que el establecimiento tiene bastantes recursos pero no se usan y no visualiza un mecanismo de monitoreo del uso de los recursos.</p>
--	---	---	---	--	--

Respuestas		
Sujeto	C.1 14-15	C.2 16-17
DOCENTE 2	<p>Descripción: En cuanto al monitoreo de la cobertura y los resultados creo que es a través de las pruebas que se aplican, en los reportes mensuales y balance a final de año o calendarios de evaluación. El mecanismo que observo es el plan de clase, leccionario, la observación al aula.</p>	<p>Descripción: Para mí la implementación es importante porque es nuestra base, en lo que nosotros nos guiamos o sino no sabríamos que es lo que tenemos que hacer. El impacto que ésta tiene en los resultados es que cree que influye porque es la base a lo que trabajamos.</p>
	<p>Interpretación: La docente señala que el monitoreo de la cobertura y los resultados por parte del equipo directivo se hace a través de la aplicación de pruebas, reportes mensuales, calendarios de evaluación, leccionario observación al aula y balances de fin de año.</p>	<p>Interpretación: En relación a la implementación curricular señala que es muy importante considerando que es la base para un buen trabajo y que existe directa relación en los resultados de aprendizaje.</p>

Respuestas					
Sujeto	A.1 1-2-3	A.2 4-5	B.1 6-7-8	B.2 9-10-11	B.3 12-13
DOCENTE 3	<p>Descripción: El equipo directivo se asegura de las planificaciones llevando un control que creo que es una carpeta, donde se controla constantemente al profesor, de las planificaciones, plan de clase, planilla de cobertura. Creo que se cuenta con poco espacio porque no falta el trabajo anexo que llega. Creo que las planificaciones que se elaboran pienso que hay una demás sería lo único que cambiaría.</p>	<p>Descripción: El equipo directivo intenta monitorear que se estructuren las clases pero falta tiempo y espacio porque así como a los profesores les llega trabajo anexo a ellos también. Para mí es importante porque nos permite llevar un orden, sino cada cuál dispararía para donde quisiera. Además les permite llevar una conducción del establecimiento.</p>	<p>Descripción: El equipo directivo asegura la calidad de las prácticas tratando de proveer de materiales, resolver dudas, planificar estrategias o fechas o cobertura, tratando de llevar un proceso ordenado. También con las visitas al aula como me dicen en que estoy errada y puedo corregirlo.</p>	<p>Descripción: Creo que la gran mayoría de docentes conducimos las clases con claridad, no puedo decir que todos pero la gran mayoría sí, saben lo que están enseñando y si no saben buscan la información, tratando de hacer dinámicas las clases. El equipo directivo cuando pueden hacer las visitas ahí identifica o valoran las buenas prácticas pero falta más reconocerlas. Creo que el monitorear la interacción pedagógica es favorable siempre y cuando no aparezca como impuesto porque o sino tendemos a revelarnos y hacer todo lo contrario.</p>	<p>Descripción: En cuanto a los recursos considero que el colegio tiene hartos, se usan pero en la cantidad que debiera ser. Se trata de que los chicos lo usen. Pero creo que no existen mecanismos de monitoreo de los recursos habiendo cosas que antes estaban y ahora no se donde están.</p>



	<p>Interpretación: La docente considera que el equipo directivo asegura que los docentes cuenten con planificaciones llevando un control, archivo que lleva las planificaciones, plan de clase, planilla de cobertura. Sin embargo, señala que se cuenta con espacio insuficiente para el trabajo docente. Considera que no le da mayor relevancia a la contribución de las planificaciones.</p>	<p>Interpretación: La docente considera que el equipo directivo intenta monitorear que se estructuren las clases pero no es una práctica recurrente por falta de tiempo. Afirma que es importante el monitoreo por parte del equipo directivo, ya que, les permite ordenarse.</p>	<p>Interpretación: Para asegurar la calidad de prácticas la docente señala que el equipo directivo trata de proveer de materiales, resolver dudas, planificar estrategias, controlar cobertura, y acompañar al aula.</p>	<p>Interpretación: En cuanto a la rigurosidad conceptual, dinamismo la docente considera que la gran mayoría lo hace e intenta de hacer clases dinámicas. Se lleva a cabo a través de la observación al aula, la identificación y valoración de buenas prácticas pero es esporádico. Considera importante que se monitoree la interacción pedagógica.</p>	<p>Interpretación: La docente señala que el establecimiento cuenta con hartos recursos pero no se usan lo suficiente. Señala que no existen mecanismos de control, lo que ha ocasionado pérdidas de éstos.</p>
--	---	--	---	--	---

Respuestas		
Sujeto	C.1 14-15	C.2 16-17
DOCENTE 3	<p>Descripción: En cuanto al monitoreo de la cobertura creo que se da en los consejos de evaluación, ya que se ve el nivel de repitencia. En cuanto a la importancia que le doy al rol directivo pienso que si la cabeza está mal todo está mal. Debemos funcionar como un todo para que ordenemos la casa. Veo que para asegurar la implementación tratar de ver los niveles de cobertura cada mes a través de los departamentos eso propondría o articular entre asignaturas o priorizar objetivos.</p>	<p>Descripción: Para mí no es importante la implementación porque no saco nada con pasar todo prefiero lograr aprendizajes porque por apurarme los chicos van quedando con vacíos. Para mi yo creo que si hay un impacto porque si coloco una implementación curricular muy larga mis resultados de aprendizaje son malos.</p>
	<p>Interpretación: La docente considera que el equipo directivo monitorea la cobertura y los resultados en los consejos de evaluación, analizándose la repitencia escolar. Considera importante el rol directivo en el aseguramiento de los aprendizajes.</p>	<p>Interpretación: La docente considera de poca relevancia la implementación curricular, sin embargo considera que existe un impacto en los resultados de aprendizaje.</p>



TABLA N°1: Respuestas de cada participante a cada pregunta.

Focus Group diagnóstico.

DATOS DEL FOCUS GROUP			
Investigador		Cristina Inostroza Carrasco	
Sujetos Participantes		7 estudiantes	
Establecimiento		Escuela Municipal de Yungay	
Fecha y Hora		11 de Octubre 10:30 horas	
Otros datos complementarios			
Sub- Categorías	Preguntas	Respuestas	
<p>A1: Monitoreo de la Planificación de la enseñanza.</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. Según su opiniones ¿Creen Uds. que se realizan actividades para asegurar que los profesores planifiquen sus clases? Si su respuesta es positiva ¿cuáles creen que se hacen?</p>	Sujeto 1:	Si algunas veces. No lo sé
		Sujeto 2:	Es que de repente como que están todos desordenados. No sé porque yo no trabajo ahí en la directiva , no sé
		Sujeto 3:	Yo pienso que sí porque se guían por el libro. A veces dejan notas en los libros de clases recordándole que le faltan notas y entonces tienen que colocarlas
		Sujeto 4:	Las clases que tienen son todos con un objetivo preciso, viene todo planificado en una hoja que ellos tienen. Si porque por lo general los profesores nos están diciendo que las notas que tenemos que dar sus supervisores los están esperando les exigen notas. Lo de los libros igual lo he visto.
		Sujeto 5:	Si, por alguien superior a ellos y tienen un libro personal de ellos, donde anotan las notas y esas cosas. Desde vez en cuando pasa gente mirando y como evaluando a los profesores para ver sus clases.
		Sujeto 6:	Si por los objetivos que ellos tienen que llenar en el libro. Si porque si o no, no tendrían un objetivo día a día los profesores. Si a veces hay un profesor que los supervisa
		Sujeto 7:	No lo sé
		Rpta colectiva: Se cree que si las hay pero no se conocen con certeza, se nota porque las clases son con un objetivo que anotan en la pizarra y de repente alguien va a la sala a supervisar.	



<p>A2: Monitoreo de la organización de la Enseñanza</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F.).</p>	<p>2. Desde su opinión ¿Creen Uds. que el equipo directivo supervisa a los docentes para que planifiquen de forma ordenada el proceso de enseñanza? ¿De qué forma creen que lo hace? ¿Será importante que lo haga?</p>	Sujeto 1:	Yo una vez ví alguien que andaba y le dio consejos al profesor de cómo tenía que hacer su clase
		Sujeto 2:	Muchas veces, en mi curso se presentan muchas veces
		Sujeto 3:	Nunca
		Sujeto 4:	Nunca los he visto
		Sujeto 5:	Nunca
		Sujeto 6:	Tampoco lo he visto
		Sujeto 7:	Nunca
		Rpta colectiva: no se ha visto que los supervisen en forma constante porque en algunos cursos si pero en otros no.	
<p>B1: Monitoreo de Acciones de transposición didáctica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear "las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles" (Cisterna, F.)</p>	<p>3. ¿Cree Ud. que el equipo directivo y/ o técnico observa en el aula al docente, y lo aconseja si nota debilidades? Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo lo hará? ¿Será importante que lo haga? ¿Por qué?</p>	Sujeto 1:	A veces cuando va al aula
		Sujeto 2:	Cuando va a la sala
		Sujeto 3:	No lo sé
		Sujeto 4:	Tampoco lo sé
		Sujeto 5:	En la sala
		Sujeto 6:	En la sala
		Sujeto 7:	No lo sé
		Rpta colectiva: A veces lo observa cuando va a la sala y si es importante porque lo aconsejan.	



<p>B2: Monitoreo de la Interacción Pedagógica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear "las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	<p>4. Según su punto de vista ¿Cómo afecta la relación que existe entre el docente y el estudiante en la apropiación de aprendizajes de calidad? ¿Cuán importante será? Y ¿Por qué?</p>	Sujeto 1:	Si afecta porque hay profesores que dicen pregúntenme no más chiquillos pero como cuando uno les pregunta y enseñan así de súper mala manera a veces tratándonos mal y uno mejor no pregunta.
		Sujeto 2:	Si afecta porque a veces el profesor llega idiota, es verdad que también a veces llegan los profesores buena onda y de repente otros llegan mala onda y nos retan a todos. Llegan enojados de otro curso y se desquita con nosotros. Si es muy importante
		Sujeto 3:	Si porque hace como dos años atrás teníamos un profesor que como que no ayudaba al curso y nos trataban mal, nos retaba a cada rato y no me gustaba su asignatura.
		Sujeto 4:	Si afecta porque de hecho que te estén diciendo todo el rato oye ya pu y uno al final uno pierde la motivación. Hay profesores que son así súper buena onda y están así como que ya vamos chiquillos hagámoslo así pero con otros que solo retan, solamente no. Es importante
		Sujeto 5:	Algunas veces pasa eso, también tiene que ver un poco las notas y el respeto que tenga los alumnos con el profesor. Es muy importante Pierde el interés por aprender, a quien le gusta aprender con una persona enojada
		Sujeto 6:	Depende porque el profesor se dirige de diferentes maneras según el agrado hacia sus alumnos ejemplo si un profesor no le cae muy bien un alumno y no va a tener tanta consideración con él que como con el otro. Es importante
		Sujeto 7:	Si eso es verdad, es importante
		<p>Rpta colectiva:</p> <p>Se considera muy importante la relación que exista porque no solo afecta en la motivación sino también en el odio que le pueda tener a la asignatura. Se aprende mejor cuando a uno lo motivan.</p>	



	<p>5.</p> <p>¿Cree Ud. que es importante monitorear esta relación pedagógica? ¿Por qué?</p>	Sujeto 1:	Si es importante porque igual se desmotiva uno si los profesores nos retan a cada rato, si hubiera alguien que les dijera no sería así.
		Sujeto 2:	Si muy importante porque así se harían clases más entretenidas
		Sujeto 3:	Si sería importante
		Sujeto 4:	Si porque algunas veces pasa que el profesor llega enojado por otras razones pero después se le pasa pero están los otros que son todos los días iguales, así todo el rato exigiendo y exigiendo.
		Sujeto 5:	Si, en algunos casos sería bueno
		Sujeto 6:	Depende de la situación en que está el caso ejemplo si el profesor se disgusta demasiado con el alumno sería favorable hablarlo con él o simplemente hablar el profesor con el alumno
		Sujeto 7:	Si sería importante depende de que profesor sea porque a veces nos tienen mala y todo aunque no hagamos nada
		<p>Rpta colectiva:</p> <p>Es importante que se monitoree la relación profesor alumno porque se harían clases más entretenidas si alguien les dice en que pueden mejorar.</p>	
<p>B3: Uso de recursos didácticos Definición Conceptual:</p> <p>Corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.)</p>	<p>6.</p> <p>Considerando los recursos que actualmente tiene la escuela ¿Considera Ud. que se utilizan estos recursos en el desarrollo de la clase, con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y lograr habilidades? Si la respuesta fuera positiva ¿cuándo?</p>	Sujeto 1:	Si, depende de la asignatura y profesor
		Sujeto 2:	Si se utilizan
		Sujeto 3:	Si, a veces
		Sujeto 4:	Si. Algunas veces
		Sujeto 5:	Si es mucho más práctico porque algunas personas tienen método de aprendizaje visual y deben conectar el data en vez de estar explicando toda la clase mejor ven un video o un power point y siempre lo hacen con el data
		Sujeto 6:	Si los diccionarios, la sala de computación
		Sujeto 7:	Si a veces se va a la biblioteca, la sala de música pero a veces.
		<p>Rpta colectiva:</p> <p>A veces se utilizan los recursos porque es más práctico para nosotros aprender con otros recursos.</p>	



	<p>7. Creen ¿que existen mecanismos de supervisión del buen uso de los recursos didácticos?</p>	Sujeto 1:	Yo no creo que no solo ponen a alguien para que no desordene ni se rompa nada pero no lo reponen altiro.
		Sujeto 2:	Es que no sé porque a veces se echan a perder las cosas y nadie las arregla
		Sujeto 3:	No
		Sujeto 4:	Pasa lo mismo por ejemplo el año pasado estuvimos todo el año con un data malo y se veía borroso, no se podía utilizar y al final pedimos que alguien lo viniera arreglar pero al final nunca llegaba
		Sujeto 5:	Tal vez a principio de año o al finalizar del año, eso sería lo único porque entremedio de vacaciones o entre clases no se van a revisar, en ese sentido si se hace pero aparte de eso no.
		Sujeto 6:	No creo que sea un sistema que esté todo el año porque cuando hay un problema con el data el profesor llama al tío Jordán y él lo va a revisar de vez en cuando.
		Sujeto 7:	Yo creo que no
			Rpta colectiva: No se ven mecanismos de supervisión constantes de supervisión del uso de recursos o sino se repondrían de inmediato.
<p>C1: Percepciones del monitoreo en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por los estudiantes en cuanto al rol que debe desempeñar el directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F.).</p>	<p>8. Según su opinión ¿Es importante que se monitoreen los aprendizajes por parte del equipo directivo?</p>	Sujeto 1;	Si es importante, si creo que sí, no sé, es que depende si es un objetivo y hacen una prueba de eso hay que hacerlo
		Sujeto 2:	Si para aprender
		Sujeto 3:	Si porque para aprender cada día algo nuevo, para terminar este año bien y empezar otro nuevo
		Sujeto 4:	Si porque así se sabe lo que sabemos igual nos ayuda a culturizarlos más para saber más cosas porque pasa que uno no sabe por ejemplo lo que nos están enseñando y después lo podemos hablar con personas como algo normal
		Sujeto 5:	Si para que los supervisores de los profesores puedan ver que estamos preparados para empezar un nuevo año
		Sujeto 6:	Si para seguir desarrollándonos el próximo año
		Sujeto 7:	Si
			Rpta colectiva: Es muy importante para cuando tenemos pruebas debemos saber todo, terminar bien el año y empezar bien el otro que sigue.



<p>C2: Percepciones de la implementación curricular en cuanto al rol específico del docente.</p> <p>Definición Conceptual</p> <p><i>Da cuenta de las percepciones personales expresadas por los estudiantes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, por parte del equipo docente.</i></p>	<p>9. Según su percepción es importante que el profesor vea todos los objetivos de aprendizaje de forma adecuada durante el año escolar?</p>	Sujeto 1:	Si porque o sino nos atrasamos
		Sujeto 2:	Si porque o si no nos vamos a atrasar y tal vez el otro año no retomen la unidad y nos quedamos con una unidad menos
		Sujeto 3:	Si
		Sujeto 4:	Igual es importante por ejemplo cuando estamos en cuarto y estamos pasando la unidad de la resta y justo se atrasan y no alcanzan a pasar el objetivo de la suma entonces ahí te quedai pegado y jodiste.
		Sujeto 5:	Si porque en una materia estemos bien y en otra no y tal vez tengan que ver por ejemplo en historia, ciencias tienen que ver un poco y si en una pasamos más y en otra un objetivo que no hemos visto, estemos confundidos no sé
		Sujeto 6:	Si
		Sujeto 7:	Si
		<p>Rpta colectiva:</p> <p>Es importante para no atrasarnos y saber lo que tengamos que saber para ese año o curso.</p>	



TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada subcategoría focus Group del diagnóstico.

Sub categoría	Inferencias Interpretativas
<p style="text-align: center;">A1</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo de la Planificación de la Enseñanza</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 1</p>	<p>Los estudiantes asocian las actividades de aseguramiento de las planificaciones con actividades como revisión de leccionarios o que los docentes cuenten con un objetivo para desarrollar su clase y relatan de ello.</p> <p>Se infiere que no existe una práctica sistemática instalada en donde los estudiantes como parte de la comunidad educativa y principales afectados sepan que se realizan actividades puntuales para asegurar que los profesores planifiquen sus clases.</p>
<p style="text-align: center;">A2</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo de la Organización de la Enseñanza</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 2</p>	<p>Los estudiantes relatan en términos generales que no han visto supervisiones de parte del equipo directivo hacia los docentes, uno de ellos manifiesta que una vez lo vio en lo que lleva el año y otro menciona que muchas veces en su curso han ido a supervisar, lo que se da porque él pertenece a un curso intervenido por los equipos de apoyo. Pero el resto de los estudiantes menciona que nunca los han visto.</p> <p>Se infiere entonces que los estudiantes que mencionaron que vieron la supervisión directiva en el aula asocian la supervisión de esa forma a través de la visita pero ninguno hace mención a que alguien supervise de forma ordenada el proceso de enseñanza. Por tanto se entiende que no se hace por parte del equipo directivo.</p>
<p style="text-align: center;">B1</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo de las Acciones de transposición Didáctica</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 3</p>	<p>Los estudiantes mencionan que el equipo directivo y/o técnico observa al docente cuando va a sala, los estudiantes que lo han visto. El resto no lo sabe.</p>



	<p>Se infiere que no hay una práctica de monitoreo sistemática en todos los cursos en donde se observe y aconseje al docente si se ve debilidades.</p>
<p>B2 Monitoreo de la Interacción Pedagógica Pregunta 4 y 5</p>	<p>Los estudiantes consideran que es muy importante la buena relación que exista entre el docente y el estudiante no solo porque afecta su motivación sino además el rechazo o aprobación que le puedan tener a una asignatura determinada.</p> <p>Se infiere por las respuestas analizadas de los estudiantes que la interacción pedagógica entre docente- estudiante no es buena estando sujeta la mayor parte del tiempo a estados de ánimo de los docentes.</p> <p>Los estudiantes consideran importante monitorear la relación docente – estudiante como estrategia para que se realicen clases más entretenidas por parte del profesor</p> <p>Se infiere que no existe este monitoreo y se manifiesta como una necesidad de parte de los estudiantes.</p>
<p>B3 Uso de los recursos didácticos Pregunta 6 y 7</p>	<p>Los estudiantes señalan que los recursos didácticos se utilizan pero, a veces y de acuerdo a la asignatura y/o profesor considerando que es más práctico aprender para ellos cuando se usan.</p> <p>Se infiere que no es una metodología recurrente utilizar recursos en la implementación de las clases aun cuando para los estudiantes les facilita el aprendizaje.</p> <p>Los estudiantes manifiestan problemas en la reposición o arreglo de los recursos.</p> <p>Se infiere por lo tanto, que no existe un mecanismo oportuno de reparación y/o adquisición de los recursos didácticos y menos del uso óptimo.</p>
<p>C1 Percepciones del Monitoreo en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico</p>	<p>Los estudiantes declaran conciencia de la importancia del monitoreo de los aprendizajes por parte del equipo</p>



<p>Pregunta 8</p>	<p>directivo como estrategia para estar bien preparado a enfrentar un nuevo curso y año escolar.</p> <p>Se infiere que los estudiantes son capaces de valorar la importancia de monitorear la trayectoria educativa basada en la apropiación de conocimientos en el año que les corresponde cursar.</p>
<p>C2</p> <p>Percepciones de la implementación curricular en cuanto al rol específico del docente</p> <p>Pregunta 9</p>	<p>Los estudiantes consideran importante una adecuada implementación curricular con el propósito de no atrasarse.</p> <p>Se infiere que los estudiantes entienden la importancia de implementarse de buena forma el currículo prescrito.</p>



TABLA N°3: inferencias interpretativas sobre cada categoría focus Group del diagnóstico.

Categoría	Inferencias Interpretativas
<p style="text-align: center;">Categoría A</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo de la Planificación y Organización de la Enseñanza</p>	<p>En cuanto al monitoreo de la Planificación y Organización de la Enseñanza los estudiantes señalan que no desconocen si los docentes cuentan con espacios para la planificación y no han visto supervisiones constantes al aula por parte del equipo directivo.</p> <p>Se infiere por tanto, que no existe un mecanismo instalado como una práctica sistemática para monitorear que los docentes planifiquen ni menos que se aseguren de que las clases sean organizadas de acuerdo a ciertos criterios pedagógicos.</p>
<p style="text-align: center;">Categoría B</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo de las Estrategias Metodológicas de Enseñanza e Interacción Pedagógica</p>	<p>En relación al monitoreo de las Estrategias Metodológicas de Enseñanza e Interacción Pedagógica, los estudiantes manifiestan que el equipo directivo monitorea las estrategias cuando esporádicamente va a sala. Considerando importante que se monitoree la interacción pedagógica que se produce entre profesor- estudiante para que se realicen clases más entretenidas siendo una necesidad para ellos.</p> <p>Se infiere que no existe un monitoreo constante de las estrategias metodológicas e interacción pedagógica que se produce en la sala de clases lo que es un aspecto importante para remediar clases poco atractivas para ellos. En cuanto al uso de recursos podemos inferir que no existe un mecanismo de reposición y /o adquisición oportuno de recursos pedagógicos, no observando un sistema de monitoreo del buen uso de ellos.</p>
<p style="text-align: center;">Categoría C</p> <p style="text-align: center;">Importancia Educativa de las Acciones de Monitoreo</p>	<p>En relación a la importancia Educativa de las Acciones de Monitoreo los estudiantes manifiestan tener conciencia del aporte del monitoreo como estrategia para estar bien preparados en lo curricular.</p> <p>Se infiere que los estudiantes son capaces de valorar la importancia de monitorear la trayectoria educativa basada en la apropiación de conocimientos en el año que les corresponde cursar.</p>



Entrevistas aplicadas en el diagnóstico directivos.

Datos de la situación de Entrevista		
<p>Investigador : Cristina Inostroza Carrasco Entrevistado : Directivos (Director e Inspector General) Establecimiento: Municipal de la Comuna de Yungay Fecha : Hora de la entrevista:</p>		
Categorías	Sub Categorías	Pregunta
A: Monitoreo de la Planificación y Organización de la enseñanza	<p>A1: Monitoreo de la Planificación de la enseñanza.</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. A su juicio ¿De qué manera Ud. como directivo logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que dan cuenta de los OA a trabajar, estrategias didácticas y formas de evaluación?</p> <p>2. ¿Cree Ud. que los docentes cuentan con espacios suficientes destinados al diseño didáctico de actividades curriculares? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Cree Ud. que las planificaciones que elaboran los docentes contribuyen a la conducción efectiva de los PEA?</p>
	<p>A2: Monitoreo de la organización de la Enseñanza</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F.).</p>	<p>4. ¿Cree Ud. que como equipo directivo se realizan acciones para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza? ¿Qué mecanismos se utilizan?</p> <p>5. ¿Qué importancia le da Ud. a las acciones que como directivos se realizan para monitorear los objetivos de aprendizaje, habilidades y tiempo de trabajo escolar? ¿Por qué?</p>



<p>B: Monitoreo de las Estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.</p>	<p>B1: Monitoreo de Acciones de transposición didáctica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles” (Cisterna, F.)</p>	<p>6. Desde su opinión ¿De qué forma desde su rol directivo Ud. asegura la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la enseñanza en el aula?</p> <p>7. A su juicio ¿De qué manera en su rol de directivo retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p> <p>8. ¿Cree Ud. que los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje en el aula? ¿Por qué?</p>
	<p>B2: Monitoreo de la Interacción Pedagógica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	<p>9. ¿Los docentes conducen sus clases con claridad, rigurosidad conceptual dinamismo e interés y retroalimentan de forma oportuna?</p> <p>10. En su opinión ¿Qué mecanismos ha implementado Ud. desde su rol directivo para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas que aseguren la apropiación de aprendizajes de calidad?</p> <p>11. ¿Cree que al monitorear la interacción pedagógica beneficia la apropiación de aprendizajes de calidad y el quehacer docente? ¿Por qué?</p>
	<p>B3: Uso de recursos didácticos</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades</p>	<p>12. Considerando los recursos que actualmente tiene el establecimiento ¿Considera Ud. que se incorporan y utilizan tanto en la planificación como en la puesta en marcha de ésta, con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y lograr habilidades en los estudiantes?</p> <p>13. Según su apreciación ¿Existen mecanismos de</p>



	por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.)	monitoreo del uso y optimización de los recursos didácticos?
C: Importancia Educativa de las acciones de monitoreo	<p>C1: Percepciones de monitoreo curriculares en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico.</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por el directivo en cuanto al rol que él debe desempeñar como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F.).</p>	<p>14. Según su apreciación ¿De qué forma Ud. como directivo con su Equipo Técnico monitorea la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje? ¿Cuán importante es el rol que debe desempeñar el directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes?</p> <p>15. Desde su opinión ¿Cuál es el mecanismo que Ud. en su rol de directivo desarrolla para asegurar la implementación curricular?</p>
	<p>C2: Percepciones de implementación curricular en cuanto al rol específico del docente</p> <p>Definición Conceptual: <i>Da cuenta de las percepciones personales expresadas por los docentes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, el impacto que ésta tiene en los resultados de aprendizaje y de los mecanismos de monitoreo de esas acciones por parte del equipo docente directivo.</i></p>	<p>16. ¿Qué grado de importancia cree que le asigna el docente a la implementación curricular?</p> <p>17. Según su opinión ¿Cuál es el impacto que le asigna el docente a la implementación curricular en los resultados de aprendizaje?</p>
	Cuestiones emergentes en la entrevista que son oportunas y relevantes de consignar:	



Entrevistas aplicadas en el diagnóstico técnicos pedagógicos.

Datos de la situación de Entrevista		
<p>Investigador : Cristina Inostroza Carrasco Entrevistado : Técnicos Pedagógicos (Curriculista y Coordinador SEP) Establecimiento: Municipal de la Comuna de Yungay Fecha : Hora de la entrevista:</p>		
Categorías	Sub Categorías	Pregunta
A: Monitoreo de la Planificación y Organización de la enseñanza	<p>A1: Monitoreo de la Planificación de la enseñanza.</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>A su juicio ¿De qué manera el equipo directivo logra asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que dan cuenta de los OA a trabajar, estrategias didácticas y formas de evaluación?</p> <p>¿Cree Ud. que los directivos otorgan espacios suficientes a los docentes destinados al diseño didáctico de actividades curriculares? ¿Por qué?</p> <p>¿Cree Ud. que las planificaciones que elaboran los docentes contribuyen a la conducción efectiva de los PEA?</p>
	<p>A2: Monitoreo de la organización de la Enseñanza</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F.).</p>	<p>4. ¿Cree Ud. que el equipo directivo y/ o técnico realiza acciones para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza? ¿Qué mecanismos se utilizan?</p> <p>5. ¿Qué importancia le da Ud. a las acciones que se realizan para monitorear los objetivos de aprendizaje, habilidades y tiempo de trabajo escolar? ¿Por qué?</p>



<p>B: Monitoreo de las Estrategias metodológicas de enseñanza e interacción pedagógica.</p>	<p>B1: Monitoreo de Acciones de transposición didáctica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprensibles” (Cisterna, F.)</p>	<p>6. Desde su opinión ¿De qué forma el equipo directivo asegura la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la enseñanza en el aula?</p> <p>7. A su juicio ¿De qué manera el equipo directivo retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p> <p>8. ¿Cree Ud. que los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje en el aula? ¿Por qué?</p>
	<p>B2: Monitoreo de la Interacción Pedagógica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	<p>9. ¿Los docentes conducen sus clases con claridad, rigurosidad conceptual dinamismo e interés y retroalimentan de forma oportuna?</p> <p>10. En su opinión ¿Qué mecanismos ha implementado el equipo directivo para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas que aseguren la apropiación de aprendizajes de calidad?</p> <p>11. ¿Cree que al monitorear la interacción pedagógica beneficia la apropiación de aprendizajes de calidad y el quehacer docente? ¿Por qué?</p>
	<p>B3: Uso de recursos didácticos</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de</p>	<p>12. Considerando los recursos que actualmente tiene el establecimiento ¿Considera Ud. que se incorporan y utilizan tanto en la planificación como en la puesta en marcha de ésta, con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y lograr habilidades en los estudiantes?</p> <p>13. Según su apreciación ¿Existen mecanismos de monitoreo del uso y optimización de los recursos didácticos?</p>



	habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.)	
C: Importancia Educativa de las acciones de monitoreo	<p>C1: Percepciones de monitoreo curriculares en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico.</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por el directivo en cuanto al rol que él debe desempeñar como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F.).</p>	<p>14. Según su apreciación ¿De qué forma el equipo directivo con su Equipo Técnico monitorea la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje? ¿Cuán importante es el rol que debe desempeñar el directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes?</p> <p>15. Desde su opinión ¿Cuál es el mecanismo que observa Ud. que desarrolla el equipo directivo para asegurar la implementación curricular? ¿Cuáles propondría Ud.?</p>
	<p>C2: Percepciones de implementación curricular en cuánto al rol específico del docente</p> <p>Definición Conceptual: <i>Da cuenta de las percepciones personales expresadas por los docentes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, el impacto que ésta tiene en los resultados de aprendizaje y de los mecanismos de monitoreo de esas acciones por parte del equipo docente directivo.</i></p>	<p>16. ¿Qué grado de importancia cree que le asigna el docente a la implementación curricular?</p> <p>17. Según su opinión ¿Cuál es el impacto que le asigna el docente a la implementación curricular en los resultados de aprendizaje?</p>
	Cuestiones emergentes en la entrevista que son oportunas y relevantes de consignar:	



Entrevistas aplicadas en el diagnóstico docentes.

Datos de la situación de Entrevista		
<p>Investigador : Cristina Inostroza Carrasco Entrevistado : Docentes Establecimiento: Municipal de la Comuna de Yungay Fecha : Hora de la entrevista:</p>		
Categorías	Sub Categorías	Pregunta
<p>A: Monitoreo de la Planificación y Organización de la enseñanza</p>	<p>A1: Monitoreo de la Planificación de la enseñanza.</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. A su juicio ¿De qué manera cree Ud. que el Equipo directivo asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que dan cuenta de los OA a trabajar, estrategias didácticas y formas de evaluación?</p> <p>2. ¿Cree Ud. que los docentes cuentan con espacios destinados al diseño didáctico de actividades curriculares? ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Cree Ud. que las planificaciones que se elaboran contribuyen a la conducción efectiva de los PEA?</p>
	<p>A2: Monitoreo de la organización de la Enseñanza</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F.).</p>	<p>4. ¿Cree Ud. que el equipo directivo realiza acciones para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada el proceso de enseñanza? ¿Qué mecanismos se utilizan?</p> <p>5. ¿Qué importancia le da Ud. a las acciones que realiza el equipo directivo para monitorear los objetivos de aprendizaje, habilidades y tiempo de trabajo escolar? ¿Por qué?</p>
<p>B: Monitoreo de las Estrategias metodológicas</p>	<p>B1: Monitoreo de Acciones de transposición didáctica</p> <p>Definición Conceptual:</p>	<p>6. Desde su opinión ¿De qué forma el equipo directivo asegura la calidad de las prácticas docentes en función de la mejora de la enseñanza en el aula?</p>



<p>de enseñanza e interacción pedagógica.</p>	<p>Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprendibles” (Cisterna, F.)</p>	<p>7. A su juicio ¿De qué manera el equipo directivo retroalimenta a sus docentes respecto de sus debilidades en su praxis pedagógica?</p> <p>8. ¿Cree Ud. que los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza aprendizaje en el aula? ¿Por qué?</p>
	<p>B2: Monitoreo de la Interacción Pedagógica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	<p>9. Según su opinión y en términos generales ¿Los docentes conducen sus clases con claridad, rigurosidad conceptual dinamismo e interés y retroalimentan de forma oportuna?</p> <p>10. En su opinión ¿Qué mecanismos ha implementado el Equipo Directivo para identificar, reconocer y valorar las buenas prácticas que aseguren la apropiación de aprendizajes de calidad?</p> <p>11. ¿Cree que al monitorear la interacción pedagógica beneficia la apropiación de aprendizajes de calidad y el quehacer docente? ¿Por qué?</p>
	<p>B3: Uso de recursos didácticos</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.)</p>	<p>12. Considerando los recursos que actualmente tiene el establecimiento ¿Considera Ud. que se incorporan y utilizan tanto en la planificación como en la puesta en marcha de ésta, con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y lograr habilidades en los estudiantes?</p> <p>13. Según su apreciación ¿Existen mecanismos de monitoreo del uso y optimización de los recursos didácticos?</p>



<p>C: Importancia Educativa de las acciones de monitoreo</p>	<p>C1: Percepciones de monitoreo curriculares en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico.</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por el directivo en cuanto al rol que él debe desempeñar como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F.).</p>	<p>14. Según su apreciación ¿De qué forma el Equipo directivo con su Equipo Técnico monitorea la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje? ¿Cuán importante es el rol que debe desempeñar el directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes?</p> <p>15. Desde su opinión ¿Cuál es el mecanismo que observa Ud. que desarrolla el equipo directivo para asegurar la implementación curricular? ¿Cuáles propondría Ud.?</p>
	<p>C2: Percepciones de implementación curricular en cuanto al rol específico del docente</p> <p>Definición Conceptual: <i>Da cuenta de las percepciones personales expresadas por los docentes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, el impacto que ésta tiene en los resultados de aprendizaje y de los mecanismos de monitoreo de esas acciones por parte del equipo docente directivo.</i></p>	<p>16. ¿Qué grado de importancia le asigna Ud. a la implementación curricular?</p> <p>17. Según su percepción ¿Qué impacto tiene la implementación curricular en los resultados de aprendizaje?</p>
	<p>Cuestiones emergentes en la entrevista que son oportunas y relevantes de consignar:</p>	



FOCUS GROUP DIAGNÓSTICO

DATOS DEL FOCUS GROUP		Otros datos complementarios
Investigador : Cristina Inostroza Carrasco Sujetos Participantes: 5 estudiantes Establecimiento : Escuela Municipal de Yungay Fecha y Hora :		
Sub- Categorías	Preguntas	Respuestas (Intervenciones) de los sujetos participantes
A1: Monitoreo de la Planificación de la enseñanza. Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)	1. Según su opiniones ¿Creen Uds. que se realizan actividades para asegurar que los profesores planifiquen sus clases? Si su respuesta es positiva ¿cuáles creen que se hacen?	Sujeto 1:
		Sujeto 2:
		Sujeto 3:
		Sujeto 4:
		Sujeto 5:
		Sujeto 6:
		Sujeto 7:
		Rpta colectiva:
A2: Monitoreo de la organización de la Enseñanza Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas para monitorear que los docentes estructuren de forma ordenada aquellos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza para el aprendizaje, los objetivos de aprendizaje, las habilidades que los estudiantes deben alcanzar, así como el tiempo de trabajo escolar (Cisterna, F.).	2. Desde su opinión ¿Creen Uds. que el equipo directivo supervisa a los docentes para que planifiquen de forma ordenada el proceso de enseñanza? ¿De qué forma creen que lo hace? ¿Será importante que lo haga?	Sujeto 1:
		Sujeto 2:
		Sujeto 3:
		Sujeto 4:
		Sujeto 5:
		Sujeto 6:
		Sujeto 7:
		Rpta colectiva:



<p>B1: Monitoreo de Acciones de transposición didáctica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan en el espacio y tiempo del trabajo de aula para transformar los conocimientos disciplinares en conocimientos enseñables y aprensibles” (Cisterna, F.)</p>	<p>3. ¿Cree Ud. que el equipo directivo y/ o técnico observa en el aula al docente, y lo aconseja si nota debilidades? Si su respuesta es afirmativa</p> <p>¿Cómo lo hará? ¿Será importante que lo haga? ¿Por qué?</p>	<p>Sujeto 1:</p> <p>Sujeto 2:</p> <p>Sujeto 3:</p> <p>Sujeto 4:</p> <p>Sujeto 5:</p> <p>Sujeto 6:</p> <p>Sujeto 7:</p> <p>Rpta colectiva:</p>
<p>B2: Monitoreo de la Interacción Pedagógica</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	<p>4. Según su punto de vista ¿Cómo afecta la relación que existe entre el docente y el estudiante en la apropiación de aprendizajes de calidad? ¿Cuán importante será? Y ¿Por qué?</p> <p>5. ¿Cree Ud. que es importante monitorear esta relación pedagógica? ¿Por qué?</p>	<p>Sujeto 1:</p> <p>Sujeto 2:</p> <p>Sujeto 3:</p> <p>Sujeto 4:</p> <p>Sujeto 5:</p> <p>Sujeto 6:</p> <p>Sujeto 7:</p> <p>Rpta colectiva:</p> <p>Sujeto 1:</p> <p>Sujeto 2:</p> <p>Sujeto 3:</p> <p>Sujeto 4:</p> <p>Sujeto 5:</p> <p>Sujeto 6:</p> <p>Sujeto 7:</p> <p>Rpta colectiva:</p>
<p>B3: Uso de recursos didácticos</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las acciones directivas que monitorean “las formas en que los docentes incorporan y utilizan efectivamente la variedad de recursos didácticos disponibles con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y logro de</p>	<p>6. Considerando los recursos que actualmente tiene la escuela ¿Considera Ud. que se utilizan estos recursos en el desarrollo de la clase, con la finalidad de facilitar los procesos de aprendizaje significativo y lograr habilidades? Si la respuesta fuera positiva ¿cuándo?</p>	<p>Sujeto 1:</p> <p>Sujeto 2:</p> <p>Sujeto 3:</p> <p>Sujeto 4:</p> <p>Sujeto 5:</p> <p>Sujeto 6:</p> <p>Sujeto 7:</p> <p>Rpta colectiva:</p>



<p>habilidades por parte de los estudiantes” (Cisterna, F.)</p>	<p>7. Creen ¿que existen mecanismos de supervisión del buen uso de los recursos didácticos?</p>	<p>Sujeto 1: Sujeto 2: Sujeto 3: Sujeto 4: Sujeto 5: Rpta colectiva:</p>
<p>C1: Percepciones del monitoreo en cuanto al rol específico del directivo como líder pedagógico</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las percepciones expresadas por los estudiantes en cuanto al rol que debe desempeñar el directivo como sujeto responsable de asegurar los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación curricular y que constituyen los referentes personales que orientan de modo fundamental su trabajo institucional (Cisterna, F.).</p>	<p>8. Según su opinión ¿Es importante que se monitoreen los aprendizajes por parte del equipo directivo?</p>	<p>Sujeto 1: Sujeto 2: Sujeto 3: Sujeto 4: Sujeto 5: Sujeto 6: Sujeto 7: Rpta colectiva:</p>
<p>C2: Percepciones de la implementación curricular en cuanto al rol específico del docente.</p> <p>Definición Conceptual: Da cuenta de las percepciones personales expresadas por los estudiantes en cuanto a la importancia de la implementación curricular, por parte del equipo docente.</p>	<p>9. Según su opinión es importante que se vean todos los objetivos de aprendizaje de forma adecuada durante el año escolar?</p>	<p>Sujeto 1: Sujeto 2: Sujeto 3: Sujeto 4: Sujeto 5: Sujeto 6: Sujeto 7: Rpta colectiva:</p>



B) Anexos de la Propuesta

TABLA N°1: Respuestas de cada participante a cada pregunta.

Focus Group. DIRECTIVOS

DATOS DEL FOCUS GROUP			
Investigador		Cristina Inostroza Carrasco	
Sujetos Participantes		2 Directivos	
Establecimiento		Escuela Municipal de Yungay	
Fecha y Hora		10 de Abril 10:30 horas	
Otros datos complementarios			
Sub-Categorías	Preguntas		Respuestas
<p>A1: Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	Sujeto 1	<p>La pertinencia de una visita al aula mediante la “observación de clases o es observar las prácticas pedagógicas” para obtener información útil acerca de cómo se implementa el currículo cuanti y cualitativamente. Cuantitativamente interesa saber del avance de la cobertura y cualitativamente interesa saber qué estrategias aplican los docentes para asegurar que todos los estudiantes aprendan. Es aquí donde la agencia de calidad del ministerio de educación está colocando su mayor énfasis. Porque si bien el currículo está prescrito por el ministerio de educación, las prácticas no lo están y son de plena libertad del docente que ejercer la profesión docente frente a sus alumnos y al interior de la sala de clases. Sin embargo, los resultados de las mediciones realizadas por el Mineduc y las propias escuelas no han sido auspiciosos e indican que existen bajos resultados y gran disparidad entre escuelas de un mismo grupo socioeconómico.</p>
		Sujeto 2	<p>Muy pertinente, ya que permiten la articulación y coherencia entre el curriculum y las prácticas de enseñanza y evaluación entre las distintas asignaturas y niveles de enseñanza.</p>



	2. ¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación? Fundamente	Sujeto 1	Gran importancia; si la retroalimentación es útil para los docentes y para que éstos realicen adecuadamente la bajada a los estudiantes y logren nivelar a los estudiantes que no han aprendido y cuyas habilidades están más descendidas que el resto de los estudiantes.
		Sujeto 2	Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
	3. ¿De qué forma las visitas al aula permiten optimizar el trabajo docente?	Sujeto 1	Apoyando a los docentes visitados para que éstos apliquen prácticas más efectivas y profundicen su trabajo en aquellos objetivos menos logrados.
		Sujeto 2	Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
<p>B1: Monitoreo y Acompañamiento al Aula</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.</p>	4. Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	En mi Escuela: Este proceso de monitoreo se ha realizado en forma aislada e irregular, sin tabular ni procesar, ni analizar colaborativamente (en equipo ETP y Directivo) la información obtenida desde el punto de vista cuantitativamente y cualitativo, que permita retroalimentar a los docentes de mejor manera.
		Sujeto 2	Creo ha sido progresivo, esto ha permitido que se consolide como práctica, tal vez falta profundizar en las fortalezas y debilidades que de esta observación se deduzcan, compartirlas y analizarlas para aprender de ellas.
	5. ¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	Analizando en equipo la información extraída de las observaciones de aula (prácticas pedagógicas) y luego realizando la bajada personalmente al docente y a través de Talleres de ciclo y/o asignaturas.
		Sujeto 2	Permitiendo que docentes que impartan la misma disciplina se acompañen, esto podría afianzar las confianzas y buscar nuevas y variadas estrategias profundizando y mejorando aquellas que sean prácticas exitosas.



<p>C1: Optimización y Periodicidad del instrumento</p> <p>Definición Conceptual:</p> <p>Corresponde a la importancia que le dan a la optimización del instrumento de acompañamiento docente por parte del equipo docente directivo.</p>	<p>6. ¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?</p>	Sujeto 1	La pauta de observación debe ser un instrumento que permita realizar una mirada más integral del proceso de enseñanza aprendizaje, o sea observar al docente cómo enseña y al alumno como aprende. La pauta de observación debe considerar al alumno como un todo integral, como el principal artífice de su propio aprendizaje, que dicha pauta se pueda evaluar el trabajo personal, grupal, colaborativo, la disciplina, el orden, la limpieza y que demuestre clase a clase lo aprendido a través de distintas actividades propuestas por los docentes y sugeridas por los alumnos, tales como exposiciones, disertaciones, etc. Que no sean tediosas ni aburridas para los estudiantes.
		Sujeto 2	El conocimiento de los estudiantes por parte del docente, sus tiempos de aprendizaje, la contextualización del contenido, un ambiente propicio. El manejo de la disciplina que se imparte y esencialmente el manejo de las habilidades sociales o blandas para motivar que haya aprendizajes de calidad.
	<p>7. ¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?</p>	Sujeto 1	Anualmente
		Sujeto 2	Año a año siendo consensuada con los protagonistas



TABLA N°1: Respuestas de cada participante a cada pregunta.

Focus Group. Técnicos Pedagógicos

DATOS DEL FOCUS GROUP			
Investigador		Cristina Inostroza Carrasco	
Sujetos Participantes		3 Técnicos Pedagógicos	
Establecimiento		Escuela Municipal de Yungay	
Fecha y Hora		11 de Abril 10:30 horas	
Otros datos complementarios			
Sub-Categorías	Preguntas		Respuestas
<p>A1: Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	Sujeto 1	Las considero de mucha pertinencia, porque permiten tener una visión clara del trabajo que el docente realiza, las estrategias empleadas y la respuesta de los estudiantes a dichas estrategias o metodologías.
		Sujeto 2	Muy pertinente, porque las visitas al aula permiten verificar que lo planificado se lleva a cabo en la realidad, en cuanto a cobertura de contenidos, metodología de trabajo y en general, que el procesos de enseñanza y aprendizaje se esté llevando de manera eficientes. Además nos permite percibir la dinámica grupal, y falencias y fortaleza del docente, al igual que los alumnos que presentan dificultades tanto académico como conductual.
		Sujeto 3	Es pertinente, si es un acompañamiento al docente con un proceso consensuado, estructurado, planificado, con sustento técnico que permita mejorar las prácticas pedagógicas a través de una retroalimentación y que a su vez sea considerado por el docente como un apoyo.
	<p>2. ¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación? Fundamente</p>	Sujeto 1	Una visita sin retroalimentación, no tiene sentido. El acompañamiento al aula, debe ser planificado y con objetivos claros, uno de ellos debe ser el de retroalimentar al docente, destacando aquellas prácticas que resulten exitosas, como también sugerir algún cambio en relación a sus estrategias, cuando alguna no resulte.
		Sujeto 2	Las visitas al aula sin retroalimentación nos tiene sentido. Lo más importante de la visita en aula es la retroalimentación donde observador le hace da a conocer al observado sus fortalezas y debilidades. Esta acción permite corregir aspectos metodológicos, estrategias de manejo grupal, formas más efectivas de evaluación, énfasis en ciertos contenidos, entre otros.
		Sujeto 3	Posee una gran relevancia, ya que la retroalimentación permite al docente identificar debilidades que tal vez no conocía y a su vez verificar



			necesidades de apoyo u orientación para mejorar la clase, los tiempos o ambiente educativo. También permite que se visualicen prácticas novedosas, destacables y exitosas que pueden ser replicadas por el resto de los docentes. Es decir, puede ser una fuente de aprendizaje
	3. ¿De qué forma las visitas al aula permiten optimizar el trabajo docente?	Sujeto 1	Cuando el docente sabe que sus prácticas en el aula serán observadas, se esfuerza más por realizar un buen trabajo, prepara los recursos que empleará con antelación, realiza una buena planificación y aplica las estrategias que le han resultado exitosas, aunque deba dedicar más tiempo. Si la práctica es sistemática en el tiempo, los docentes aprenderán a organizar y optimizar el tiempo.
		Sujeto 2	Las visitas al aula, no debes ser un obstáculo para el trabajo docente, al contrario es una ayuda, por eso las visitas al aula es un acompañamiento, donde el docente de aula pueda manifestar sus dudas, inquietudes y principalmente tener un orden en cuanto a la aplicación de su planificación. Con este acompañamiento, el docente de aula está “obligado a estar al día con su planificación y su cobertura curricular.
		Sujeto 3	Promoviendo cambios positivos y transformándose en una estrategia al servicio del aprendizaje incorporando estas visitas como un trabajo en equipo, que permite reconocer debilidades y mejorarlas buscando en conjunto herramientas e insumos que permitan cambiar y optimizar tiempos.
B1: Monitoreo y Acompañamiento al Aula Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través	4. Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	En nuestra escuela, considero que hemos realizado los esfuerzos por acompañar a los docentes en el aula, sin embargo, el número de visitas ha sido mínima, por diversas razones. Es importante considerar que si bien es cierto faltaron más visitas, se realiza una buena retroalimentación, con protocolos bien establecidos. La pauta de observación es consensuada con los docentes, por lo que cada uno, sabe cuáles son los descriptores que se serán observados.
		Sujeto 2	Bien, debido a que todos los docentes la han asimilado este hecho como parte del proceso de enseñanza, donde no existe la sorpresa ni la actitud de fijarse solo en lo negativo. Además la forma del monitoreo y acompañamiento que se aplica en la escuela tienen un objetivo claro: mejorar las prácticas docentes. Muchos de los profesores ven esta acción con una mirada positiva, porque están conscientes que es una ayuda para ellos.
		Sujeto 3	Por parte del equipo técnico pedagógico se ha intentado realizar en forma sistemática pero la falta de tiempo y la realización de reuniones, documentos ha



de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.			impedido su desarrollo de forma tal que a cada docente se le visite al menos dos veces en el año.
	5. ¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	Realizando un calendario de visitas, que contemple los distintos bloques de clases, intentando dar cumplimiento a la planificación. Por otro lado, considero que el acompañamiento se debe transformar en un apoyo real y no ser un mero espectador.
		Sujeto 2	Si se contara con mayor tiempo de parte de los integrantes de la ETP, este acompañamiento podría ser más sistemático, continuo, con un acompañamiento más personalizado.
		Sujeto 3	Destinando un tiempo específico y si este se realizara entre pares que le permita a los docentes apoyarse co- evaluarse y finalmente ser críticos de su labor pedagógica
<p>C1: Optimización y Periodicidad del instrumento</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a la importancia que le dan a la optimización del instrumento de acompañamiento docente por parte del equipo docente directivo</p>	6. ¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?	Sujeto 1	El clima o convivencia, los momentos de la clase, usar los aprendizajes previos de los estudiantes, uso de material concreto, la participación de los estudiantes, la evaluación y retroalimentación.
		Sujeto 2	Aspecto de formas: saludar, pasar lista Manejos de los contenidos Ambiente propicios para el aprendizaje Metodología de trabajo Aspecto relacionado con el DUA
		Sujeto 3	El desempeño de los estudiantes en clases, en especial aquellos estudiantes disruptivos. Permitiendo que el profesor tenga un respaldo del actuar de estos estudiantes y recibir la ayuda necesaria
	7. ¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?	Sujeto 1	Deberían actualizarse cada cierto tiempo, puede ser anualmente
		Sujeto 2	Anualmente creo.
		Sujeto 3	Todos los años.



TABLA N°1: Respuestas de cada participante a cada pregunta.

Focus Group. Docentes de Aula

DATOS DEL FOCUS GROUP			
Investigador		Cristina Inostroza Carrasco	
Sujetos Participantes		6 Docentes de aula	
Establecimiento		Escuela Municipal de Yungay	
Fecha y Hora		13 de Abril 11:00 horas	
Otros datos complementarios			
Sub-Categorías	Preguntas		Respuestas
<p>A1: Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a las actividades que realizan los directivos para asegurar que los docentes elaboren el diseño didáctico para el desarrollo de una actividad curricular en espacios de tiempo determinado (Cisterna, F.)</p>	<p>1. Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	Sujeto 1	Cuando se tiene la confianza y claro el objetivo las considero muy buenas porque se puede evaluar lo que se hace.
		Sujeto 2	Para mí es una buena medida que da la posibilidad de medir mi desempeño, mejorar y seguir trabajando con lo positivo
		Sujeto 3	Son bastantes pertinentes, ya que, nos dan un punto distinto de vista de nuestro quehacer en el aula, siempre y cuando no sean tan invasivas.
		Sujeto 4	Son buenas, ya que, es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos.
		Sujeto 5	De la escala del 1 al 10. 10 sería la pertinencia de tales visitas, ya que, siempre favorece tal acción al desempeño.
		Sujeto 6	Muy acertado, pues la perspectiva de otro profesional, ayuda a considerar errores o el uso de nuevas metodologías, como también perfeccionar la que ya está en uso.
	<p>2. ¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación? Fundamente</p>	Sujeto 1	Buena. Lo importante es tener el tiempo para dialogar y la claridad de la retroalimentación que sean asertivas.
		Sujeto 2	Considero positivo el ejercicio de analizar las fortalezas y las debilidades, la manera de mejorar la clase, tener una visión y opinión externa a mi trabajo en el aula, me hace más consciente del proceso de enseñanza, ha enriquecido mi quehacer profesional.
		Sujeto 3	La retroalimentación en todo ámbito es beneficiosa, ya que, en ocasiones hacemos cosas que son buenas y no las vemos así y también cosas poco pertinentes que con un poco de ayuda pueden cambiar.
		Sujeto 4	Es muy importante, siempre y cuando se guíe al docente acompañado. La idea es que sea una ayuda la docente y no se perjudique con esta visita
		Sujeto 5	Son bastante importante, ayudan a mejorar siempre la labor del docente, siempre van a hacer un aporte.
		Sujeto 6	Al no ser una retroalimentación invasiva, permite el análisis de las diferentes etapas de la clase, reconocer



			además falencias y los detalles que marcan la diferencia en el aprendizaje de los alumnos.
	3. ¿De qué forma las visitas al aula permiten optimizar el trabajo docente?	Sujeto 1	Primero producen una preocupación. Si la mirada es de acoger sugerencias con el sentido constructivo nos permitirá mejorar.
		Sujeto 2	Como mencioné nos hace consciente de los momentos de la clase, como la llevamos a cabo, como apuntar de forma clara a nuestros objetivos y cómo canalizarlos de manera correcta a los estudiantes, también como mejorar y aplicar estrategias para un buen clima en la sala.
		Sujeto 3	Optimizar el trabajo, diciéndonos las cosas que están siendo bien hechas o corrigiendo lo malo, dando orientaciones.
		Sujeto 4	Cuando esta visita es estructurada, orientada y dando estrategias a las necesidades en donde se necesita apoyo.
		Sujeto 5	Dando opiniones constructivas, consejos para mejorar aún más la clase, dando respuestas a interrogantes por parte del docente.
		Sujeto 6	A través de la observación permite el análisis del desarrollo de la clase que concluye con una retroalimentación, que tiene como objetivo mejorar y potenciar al docente en la entrega de conocimientos.
<p>B1: Monitoreo y Acompañamiento al Aula</p> <p>Definición Conceptual: Se refiere a las actividades directivas para monitorear “las acciones concretas que los docentes realizan para favorecer una interacción pedagógica que asegure la apropiación de aprendizajes de calidad a través de explicaciones bien desarrolladas, calidad de las preguntas desarrolladas, en la</p>	4. Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	Poco sistemático y con sentido más punitivo que constructivo, se les teme.
		Sujeto 2	Estimo que ha sido de buena forma, cumple con su propósito, existe buena actitud y disposición al momento del monitoreo y la retroalimentación.
		Sujeto 3	Se debería crear una pauta con un seguimiento de las clases, siendo un profesor o un evaluador a doc a cada profesor, midiendo las clases con altura de miras.
		Sujeto 4	Bueno, pero creo que falta opciones metodológicas para adoptar a la necesidad, refuerzo pedagógico puntual.
		Sujeto 5	De manera efectiva, la gran mayoría de los docentes han sido visitados en su clase, teniendo buenos resultados en el colegio.
		Sujeto 6	Según lo que yo observo: ideas de diferentes tipos de metodología, reiterar la visita cuando la profesional observe que la metodología usada por el docente presenta alguna debilidad o está errada. Considerar que el comportamiento o desinterés de dos o tres alumnos no siempre depende de la metodología utilizada en el momento por el profesor. Que registre un antes y un después de diferentes clases, considerando si existió alguna mejora en el proceso o si la retroalimentación tuvo algún aporte positivo para el aprendizaje de los alumnos en el aula.



retroalimentación y énfasis curriculares de su asignatura.	5. ¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?	Sujeto 1	Mayor frecuencia y bajar la ansiedad y preocupación para verlo como una instancia a evaluar y mejorar.
		Sujeto 2	Con encargados por nivel o departamentos que les permitiera interiorizarse en los contenidos u objetivos, para ser partícipes en la clase en el caso de acompañamiento y la otra visita cumpliera más la función de monitoreo.
		Sujeto 3	Entregando una copia de la visita al aula, haciendo aportes pertinentes, preguntas al docente las situaciones especiales de los estudiantes.
		Sujeto 4	Siendo más sistemático
		Sujeto 5	Visitando tanto las clases del primer bloque como las del tercer bloque de clases Las pautas deben ser conocidas por todos los docentes (clara y precisa)
		Sujeto 6	Una pauta con los indicadores que el acompañante considere adecuadas y esenciales en la clase (pauta que al estar ausente el acompañante debe completar el profesional) Considerar en una pauta la perspectiva de los alumnos.
<p>C1: Optimización y Periodicidad del instrumento</p> <p>Definición Conceptual: Corresponde a la importancia que le dan a la optimización del instrumento de acompañamiento docente por parte del equipo directivo</p>	6. ¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?	Sujeto 1	Realidad sociocultural de los estudiantes Tipos de alumnos y lo que ya tiene
		Sujeto 2	La realidad de nuestros estudiantes
		Sujeto 3	Debieran ser pautas que midan el mejoramiento del quehacer pedagógico, que se vea continuidad.
		Sujeto 4	Que la visita sea planificada, con el instrumento a utilizar y que se describa la realidad del aula. Retroalimentar la visita, al docente acompañado, metodologías para adoptar y mejorar las prácticas
		Sujeto 5	Algunos ítems relacionados a la afectividad de los estudiantes hacia el profesor y viceversa.
		Sujeto 6	Metodología adecuada y en el caso que no se adecuada que téngalos tipos que el acompañante considere conveniente para la clase. Importancia por sobre todo del manejo del contenido y que se evalúe de acuerdo a un nivel (bajo, medio, alto) Que la pauta considere un seguimiento que indique un resultado de lo observado, es decir, si está en un nivel, bajo, medio o adecuado como dar un ejemplo.
	7. ¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?	Sujeto 1	Todos los años
		Sujeto 2	Anualmente porque las normativas cambian
		Sujeto 3	Anual
		Sujeto 4	Si también creo que todos los años
		Sujeto 5	Anualmente
		Sujeto 6	anualmente



TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada subcategoría Focus Group. DIRECTIVOS

Sub categoría	Inferencias Interpretativas
<p>A1</p> <p>Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Pregunta 1</p> <p>Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	<p>Los directivos consideran pertinente las visitas al aula mediante la observación de prácticas pedagógicas, ya que permite obtener información útil de cómo se implementa el currículo, el avance de cobertura, estrategias de enseñanza utilizadas, articulación entre el curriculum, prácticas de enseñanza y evaluación.</p> <p>Se infiere que para el equipo directivo las visitas al aula son la herramienta adecuada para recoger información cuali y cuantitativamente, Resaltando esta práctica de monitoreo como la forma de evaluar la puesta en marcha del currículo prescrito.</p>
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación?</p> <p>Fundamente</p>	<p>El equipo directivo señala que es de gran importancia la retroalimentación para los docentes porque pueden realizar la bajada de los objetivos de aprendizaje forma adecuada, permitiendo mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</p> <p>Se infiere entonces que el equipo directivo visualiza en la retroalimentación una oportunidad de mejora de los docentes, donde se les puede orientar y guiar a la mejora continua de los procesos de enseñanza y por ende una instancia para identificar fortalezas y debilidades</p>
<p>Pregunta 3</p> <p>¿De qué forma las visitas al aula permiten optimizar el trabajo docente?</p>	<p>El equipo directivo considera que se optimiza el trabajo docente en la medida que se apoya al docente para que ellos apliquen prácticas más efectivas y profundicen su trabajo en aquellos objetivos menos logrados, acompañando, evaluando y retroalimentando sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación del profesorado.</p> <p>Se infiere, por tanto que, la forma de optimizar el trabajo docente a través de las visitas al aula es con el diálogo, apoyo y retroalimentación continua.</p>



<p>B1</p> <p>Monitoreo y Acompañamiento al Aula</p> <p>Pregunta 4</p> <p>Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Se ha realizado de forma aislada e irregular, sin tabular, ni procesar, ni analizar de forma colaborativa la información obtenida tanto cuali como cuantitativa, lo que no permite retroalimentar a los docentes de mejor manera. Por otro lado se cree que ha sido un proceso progresivo que se ha ido consolidando como práctica, faltando profundizar en las fortalezas y debilidades observadas como insumo de aprendizaje.</p> <p>Se infiere que no hay concordancia en las miradas siendo por un lado una actividad aislada lo que va en desmedro de una buena retroalimentación y por otro lado un proceso que ha sido progresivo pero que debe enriquecerse en rescatar aquellos aspectos tanto positivos como negativos como oportunidades de aprendizaje.</p>
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Los directivos consideran que se podría optimizar una vez recogida la información a través de las visitas haciendo la bajada de retroalimentación personalmente o bien a través de talleres, por otro lado también a través de acompañamiento entre pares, afianzando confianzas y buscando en conjunto nuevas estrategias, promoviendo prácticas exitosas.</p> <p>Se infiere por las respuestas analizadas de los directivos que existen las intenciones declaradas que el acompañamiento y monitoreo es una instancia de optimización de en base a la información recogida y que puede ser una instancia de conversación y de mejora continua con el docente tanto en forma individual como también a través del acompañamiento entre pares y/ o talleres de mejoramiento continuo.</p>
<p>Pregunta 6</p> <p>¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?</p>	<p>Consideran importante medir de forma más integral el proceso de enseñanza aprendizaje, aspectos demás como la disciplina, el orden, la limpieza, el trabajo colaborativo, lo aprendido clase a clase, los tiempos de aprendizaje, la contextualización del contenido, el ambiente de desarrollo de la clase.</p> <p>Se infiere que los directivos tienen de la pauta de observación al aula un instrumento que no solo mida aspectos propios de adquisición de conocimientos sino además, considerando otros aspectos del MBE que en su conjunto favorecen la adquisición de aprendizaje.</p>



<p>Pregunta 7</p> <p>¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?</p>	<p>Ambos declaran que debería actualizarse anualmente.</p> <p>Se infiere que los directivos consideran importante la actualización permanente del instrumento de observación de forma consensuada, ya que, no puede permanecer intacto con innovaciones curriculares que han ido surgiendo.</p>
---	---

TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada subcategoría focus Group. TÉCNICOS PEDAGÓGICOS

Sub categoría	Inferencias Interpretativas
<p>A1</p> <p>Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Pregunta 1</p> <p>Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	<p>Los técnicos pedagógicos consideran de mucha pertinencia las visitas al aula porque permiten tener una visión más clara del trabajo que realiza el docente tanto de las estrategias utilizadas como de las respuestas de los estudiantes. Es un medio de verificación para medir la cobertura curricular, metodologías de trabajo, percibir la dinámica grupal, falencias y fortalezas docentes. Es pertinente si es consensuado, estructurado, planificado y que permita mejorar las prácticas pedagógicas a través de retroalimentación.</p> <p>Se infiere que para el equipo técnico pedagógico las visitas al aula son una herramienta fundamental que permite tener la radiografía general del trabajo docente en estrategias que éste utiliza, la forma en cómo aprende el estudiante, medir la cobertura curricular y percibir a través de ésta las coreografías de aula que se producen para lograr el aprendizaje.</p>
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación?</p> <p>Fundamente</p>	<p>El equipo técnico pedagógico señala que las visitas al aula sin retroalimentación no tienen sentido, ya que, la retroalimentación permite destacar aquellas prácticas que resultan exitosas como sugerir cambios en relación a las estrategias más deficientes. Permite corregir aspectos metodológicos, estrategias de manejo grupal, formas más efectivas de evaluación, énfasis en ciertos contenidos. Permite identificar necesidades de apoyo.</p> <p>Se infiere entonces que el equipo técnico pedagógico considera la retroalimentación como instancia importante como parte del</p>



	aprendizaje del docente tanto en destacar sus fortalezas como apoyarlo en sus debilidades, entregándole a través de ella las herramientas necesarias para mejorar.
<p>Pregunta 3</p> <p>¿De qué forma las visitas al aula permiten optimizar el trabajo docente?</p>	<p>El equipo técnico pedagógico considera que optimizan el trabajo docente en la medida que el profesor se prepara para la visita, preparando los recursos con antelación aplicando las estrategias que en otras oportunidades le han resultado.</p> <p>Se infiere, por tanto que, la forma de optimizar el trabajo docente a través de las visitas al aula es con el diálogo, apoyo y retroalimentación continua.</p>
<p>B1</p> <p>Monitoreo y Acompañamiento al Aula</p> <p>Pregunta 4</p> <p>Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos consideran que para el monitoreo se han realizado los esfuerzos para acompañar a los docentes, sin embargo el número de visitas ha sido mínima, por diversas razones. Que si bien se realizan pocas visitas la retroalimentación ha sido buena, con protocolos bien establecidos, con descriptores consensuados con los docentes. Asumiendo esta práctica como parte del proceso de enseñanza, observando que el docente lo ve con una mirada positiva.</p> <p>Se infiere que para los docentes técnicos pedagógicos el proceso se ha llevado con responsabilidad intentando ser de forma sistémica pero no siendo posible por situaciones emergentes que lo han impedido. Evidenciando que el proceso de retroalimentación es una instancia importante que permite apoyar al docente de forma oportuna y real.</p>
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos consideran que podría optimizarse en la medida que se incorporaran calendarios de visitas, que contemplen los distintos bloques de clases, siendo sistemáticos pese a los obstáculos. Incorporando a apoyo entre pares para que se produzcan co evaluaciones.</p> <p>Se infiere que para los Técnicos Pedagógicos es importante considerar las visitas en distintos momentos del desarrollo de la jornada escolar, incorporar la experiencia que pueden otorgar docentes pares y por</p>



	sobretudo darle sistematicidad a la práctica para que pueda consolidarse como una instancia de acompañamiento real.
<p>C1</p> <p>Optimización y Periodicidad del instrumento</p> <p>Pregunta 6</p> <p>¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos consideran importante incorporar el clima de la clase, convivencia, los momentos, los aprendizajes previos de los estudiantes, uso de material concreto, pasar la lista, manejo de contenidos, metodología de trabajo, aspectos relacionados con el DUA, participación de los educandos, su desempeño, evaluación y retroalimentación.</p> <p>Se infiere que los Técnicos Pedagógicos consideran relevante incorporar no solo aspectos curriculares propiamente tal sino otros relacionados con el clima de aprendizaje y los recursos que conlleva. Además de aspectos administrativos y de la interacción pedagógica.</p>
<p>Pregunta 7</p> <p>¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos señalan que debería actualizarse anualmente.</p> <p>Se infiere que su actualización debería ser anual.</p>



TABLA N°2: Inferencias interpretativas de los participantes sobre cada subcategoría Focus Group. DOCENTES DE AULA

Sub categoría	Inferencias Interpretativas
<p style="text-align: center;">A1</p> <p style="text-align: center;">Opinión sobre las visitas al aula</p> <p>Pregunta 1</p> <p>Según su opinión ¿Qué tan pertinente consideran las visitas al aula? ¿Por qué?</p>	<p>Los docentes consideran importantes las visitas al aula, cuando están claros los objetivos, existen las confianzas, cuando se da el tiempo para dialogar, haciendo uso de retroalimentaciones asertivas permitiendo hacer una evaluación formativa del trabajo que se está realizando. Consideran que son pertinentes en la medida que contribuyen al quehacer docente.</p> <p>Se infiere que para los docentes las visitas al aula son una herramienta adecuada que les permite mejorar su práctica, perfeccionar sus metodologías de enseñanza cuando es participativa, clara y en un tenor de respeto hacia el trabajo docente.</p>
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Qué importancia le da a las visitas al aula desde el punto de vista de la retroalimentación?</p> <p>Fundamente</p>	<p>Los docentes consideran que es importante la retroalimentación en la medida que les permite identificar sus fortalezas y debilidades, la manera de mejorar sus clases, tener una opinión externa del trabajo que se está realizando, sirve como una guía siempre y cuando no se perjudique al docente. Permite analizar las diferentes etapas de la clase.</p> <p>Se infiere que los docentes tienen claro el propósito de la retroalimentación ante una visita de acompañamiento y la consideran un aporte para su crecimiento profesional haciéndolos conscientes de su trabajo tanto de sus fortalezas como debilidades, sin embargo, se aprecia que es una práctica que aún causa una leve desconfianza.</p>
<p>Pregunta 3</p> <p>¿De qué forma las visitas al aula permiten</p>	<p>Los docentes consideran que la forma que las visitas al aula optimizan el trabajo docente es porque les permite estar alerta, los hace estar conscientes de la forma en que implementan el currículum, como llevan a cabo las estrategias de enseñanza, además, les permite saber</p>



<p>optimizar el trabajo docente?</p>	<p>cuáles son sus fortalezas y debilidades potenciando o mejorando el trabajo de aula.</p> <p>Se infiere que los docentes reconocen a las visitas de acompañamiento al aula como una estrategia que les favorece tanto en la preparación, implementación y evaluación de su clase.</p>
<p>B1</p> <p>Monitoreo y Acompañamiento al Aula</p> <p>Pregunta 4</p> <p>Según su punto de vista ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Los docentes señalan que este proceso ha sido poco sistemático y punitivo por un lado mientras que la otra mirada es que han sido de buena forma, constructivos apoyando la labor docente. En ambas miradas se sostiene que ha sido un proceso poco constante.</p> <p>Se infiere que los docentes han tenido experiencias dispares en cuanto al monitoreo considerándose por un lado que el proceso ha sido constructivo y por otro lado constructivo coincidiendo en ambas posturas que no ha sido sistemático.</p>
<p>Pregunta 5</p> <p>¿Cómo podría optimizarse el monitoreo y acompañamiento al aula?</p>	<p>Los docentes señalan que el monitoreo y acompañamiento al aula podría optimizarse existiendo mayor frecuencia, bajando la ansiedad y preocupación. Además considerando encargados por nivel que pudiesen interiorizarse en los contenidos u objetivos.</p> <p>Entregando copia de la visita al aula, con aportes pertinentes, pautas consensuadas, con indicadores que se consideren adecuados y esenciales para la clase y considerando en la pauta la perspectiva del estudiante.</p> <p>Se infiere que los docentes necesitan un acompañamiento y monitoreo al aula con un instrumento consensuado, claro, conocido, sistemático, pertinente que les permita sentirse cómodos. Reconocen que el instrumento debe optimizarse y ser útil para su quehacer en el aula.</p>
<p>C 1</p> <p>Optimización y Periodicidad del instrumento</p> <p>Pregunta 6</p>	<p>Los docentes señalan que debe considerar la realidad sociocultural, tipos de estudiantes. Debieran considerar el mejoramiento del quehacer, que permita ver una continuidad en el trabajo docente.</p>



<p>¿Qué aspectos considera importante que deberían ir en una pauta de observación al aula?</p>	<p>Que permita describir la realidad del curso, que permita señalar metodologías a utilizar. Algunos ítems que apunten a la afectividad de los estudiantes hacia el profesor y viceversa.</p> <p>Que considere por niveles el dominio de contenido.</p> <p>Se infiere que los docentes requieren incorporar no solo aspectos de índole didáctico, curricular sino además de la interacción de aula y fuera de ella. Considerando aspectos del contexto sociocultural de los estudiantes como un indicador que puede favorecer o perjudicar el desarrollo de una clase.</p>
<p>Pregunta 7 ¿Cada cuánto tiempo deberían actualizarse las pautas de observación al aula?</p>	<p>Los docentes señalan que debería actualizarse todos los años.</p> <p>Se infiere que los docentes son conscientes de que el instrumento de observación pierde vigencia al transcurrir el tiempo, ya sea, porque las condiciones pedagógicas cambiaron o las normativas vigentes, planes asociados pueden interferir en la realidad curricular.</p>



TABLA N°3: inferencias interpretativas sobre cada categoría Focus Group. Directivos

Categoría	Inferencias Interpretativas
<p style="text-align: center;">Categoría A</p> <p>Opinión sobre las Visitas al Aula Preguntas 1,2,3</p>	<p>Los directivos consideran pertinentes las visitas al aula porque permiten obtener información de la forma en que se está implementando el currículum en la sala de clases, pueden medir la cobertura, observar que estrategias de enseñanza y evaluación se están utilizando. Considerando de gran importancia la retroalimentación para los docentes porque pueden asegurarse de que se haga la bajada de los objetivos de aprendizaje de forma adecuada, permitiendo a su vez mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. Además consideran que se optimiza el trabajo docente en la medida que se le apoya, y producto de ello logrará prácticas de enseñanza y evaluación más efectivas.</p> <p>Se infiere que para los directivos las visitas al aula son una herramienta adecuada para recoger información cuali y cuantitativamente, destacando esta práctica como la forma de evaluar la puesta en marcha del currículum prescrito, visualizando la retroalimentación como una oportunidad de mejora para los docentes, donde se les puede orientar y guiar hacia la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje, identificando además sus fortalezas y debilidades con el propósito de entregarles el apoyo necesario para perfeccionar su quehacer en el aula.</p>
<p style="text-align: center;">Categoría B</p> <p>Implementación del Monitoreo y Acompañamiento al Aula Preguntas 4,5</p>	<p>Los directivos por un lado consideran que esta práctica se ha llevado a cabo de forma aislada e irregular, sin tabular, procesar ni cuali ni cuantitativamente ni de forma colaborativa, lo que no ha permitido retroalimentar a los docentes de mejor manera.</p> <p>Por otro lado se cree que ha sido una práctica progresiva que se ha ido consolidando en el tiempo pero que falta profundizar en las fortalezas y debilidades observadas como insumo de aprendizaje. Señalan que se podría optimizar a través de una retroalimentación personalizada o bien en talleres, con acompañamiento entre pares</p>



	<p>para afianzar las confianzas, buscando en conjunto nuevas estrategias y promoviendo prácticas exitosas.</p> <p>Se infiere que no hay concordancia en las miradas siendo por un lado una práctica que es aislada y por otro lado que ha ido progresando en el tiempo pero que sin embargo, se puede optimizar la instancia de retroalimentación para asentar las confianzas, potenciar el trabajo entre pares, generar espacios para buscar en conjunto estrategias efectivas de enseñanza y destacar aquellas prácticas que son exitosas.</p> <p>Por tanto, se deduce que existen intenciones declaradas de que es una instancia de optimización en base la información recogida y que puede transformarse en un diálogo de construcción y mejora continua, a través de talleres.</p>
<p>Categoría C</p> <p>Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación</p>	<p>Los directivos consideran incorporar aspectos como la disciplina, el orden, la limpieza, el trabajo colaborativo, lo aprendido clase a clase, los tiempos de aprendizaje, la contextualización del contenido, el ambiente de desarrollo de la clase, actualizándose el instrumento año a año.</p> <p>Se infiere que los directivos consideran que la pauta de observación debiera abarcar no solo aspectos propios de la adquisición de conocimientos sino además otros aspectos que en su conjunto favorecen directa o indirectamente la adquisición del aprendizaje. Considerando importante su actualización de forma anual y consensuada.</p>



TABLA N°3: inferencias interpretativas sobre cada categoría Focus Group. Técnicos Pedagógicos

Categoría	Inferencias Interpretativas
<p style="text-align: center;">Categoría A</p> <p>Opinión sobre las Visitas al Aula Preguntas 1,2,3</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos consideran de mucha pertinencia las visitas al aula porque les permite tener una visión más clara del trabajo que realiza el docente tanto de las estrategias utilizadas como de las respuestas de los estudiantes. Es un medio de verificación para medir la cobertura curricular, metodologías de trabajo, percibir la dinámica grupal, falencias y fortalezas docentes. Es pertinente si es consensuado, estructurado, planificado y que permita mejorar las prácticas pedagógicas a través de retroalimentación. A su vez, la retroalimentación permite destacar aquellas prácticas que resultan exitosas como sugerir cambios en relación a las estrategias más deficientes. Permite corregir aspectos metodológicos, estrategias de manejo grupal, formas más efectivas de evaluación, énfasis en ciertos contenidos. Permite identificar necesidades de apoyo.</p> <p>Se infiere que para el equipo técnico pedagógico las visitas al aula son una herramienta fundamental que permite tener la radiografía general del trabajo docente en estrategias que éste utiliza, la forma en cómo aprende el estudiante, medir la cobertura curricular y percibir a través de ésta las coreografías de aula que se producen para lograr el aprendizaje.</p> <p>Se infiere entonces que el equipo técnico pedagógico considera la retroalimentación como instancia importante como parte del aprendizaje del docente tanto en destacar sus fortalezas como apoyarlo en sus debilidades, entregándole a través de ella las herramientas necesarias para mejorar.</p> <p>Se infiere, por tanto que, la forma de optimizar el trabajo docente a través de las visitas al aula es con el diálogo, apoyo y retroalimentación continua.</p>



<p style="text-align: center;">Categoría B</p> <p>Implementación del y al Monitoreo y al Acompañamiento al Aula Preguntas 4,5</p>	<p>El Equipo Técnico Pedagógico considera que para el monitoreo se han realizado los esfuerzos para acompañar a los docentes, sin embargo el número de visitas ha sido mínima, por diversas razones. Que si bien se realizan pocas visitas la retroalimentación ha sido buena, con protocolos bien establecidos, con descriptores consensuados con los docentes. Asumiendo esta práctica como parte del proceso de enseñanza, observando que el docente lo ve con una mirada positiva. Los Técnicos Pedagógicos consideran que podría optimizarse en la medida que se incorporaran calendarios de visitas, que contemplen los distintos bloques de clases, siendo sistemáticos pese a los obstáculos. Incorporando a apoyo entre pares para que se produzcan co evaluaciones.</p> <p>Se infiere que para los docentes técnicos pedagógicos el proceso se ha llevado con responsabilidad intentando ser de forma sistémica pero no siendo posible por situaciones emergentes que lo han impedido. Evidenciando que el proceso de retroalimentación es una instancia importante que permite apoyar al docente de forma oportuna y real Se infiere que para los Técnicos Pedagógicos es importante considerar las visitas en distintos momentos del desarrollo de la jornada escolar, incorporar la experiencia que pueden otorgar docentes pares y por sobretodo darle sistematicidad a la práctica para que pueda consolidarse como una instancia de acompañamiento real.</p>
<p style="text-align: center;">Categoría C</p> <p>Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación</p>	<p>Los Técnicos Pedagógicos consideran importante incorporar el clima de la clase, convivencia, los momentos, los aprendizajes previos de los estudiantes, uso de material concreto, pasar la lista, manejo de contenidos, metodología de trabajo, aspectos relacionados con el DUA, participación de los educandos, su desempeño, evaluación y retroalimentación.</p> <p>Los Técnicos Pedagógicos señalan que debería actualizarse anualmente.</p>



	<p>Se infiere que los Técnicos Pedagógicos consideran relevante incorporar no solo aspectos curriculares propiamente tal sino otros relacionados con el clima de aprendizaje y los recursos que conlleva. Además de aspectos administrativos y de la interacción pedagógica. Se infiere que su actualización debería ser anual.</p>
--	---

TABLA N°3: inferencias interpretativas sobre cada categoría Focus Group. Docentes de Aula

Categoría	Inferencias Interpretativas
<p>Categoría A</p> <p>Opinión sobre las Visitas al Aula</p> <p>Preguntas 1,2,3</p>	<p>Los docentes consideran importantes las visitas al aula, cuando están claros los objetivos, existen las confianzas, cuando se da el tiempo para dialogar, haciendo uso de retroalimentaciones asertivas permitiendo hacer una evaluación formativa del trabajo que se está realizando. Consideran que son pertinentes en la medida que contribuyen al quehacer docente. Es importante la retroalimentación en la medida que les permite identificar sus fortalezas y debilidades, la manera de mejorar sus clases, tener una opinión externa del trabajo que se está realizando, sirve como una guía siempre y cuando no se perjudique al docente. Permite analizar las diferentes etapas de la clase. La forma que las visitas al aula, optimizan el trabajo docente es porque les permite estar alerta, los hace estar conscientes de la forma en que implementan el currículum, como llevan a cabo las estrategias de enseñanza, además, les permite saber cuáles son sus fortalezas y debilidades potenciando o mejorando el trabajo de aula.</p> <p>Se infiere que para los docentes las visitas al aula son una herramienta adecuada que les permite mejorar su práctica, perfeccionar sus metodologías de enseñanza cuando es participativa, clara y en un tenor de respeto hacia el trabajo docente.</p> <p>Tienen claro el propósito de la retroalimentación ante una visita de acompañamiento y la consideran un aporte para su crecimiento profesional haciéndolos conscientes de su trabajo tanto de sus fortalezas como debilidades, sin embargo, se aprecia que es una práctica que aún causa una leve desconfianza.</p>



	<p>Pero sin embargo, reconocen a las visitas de acompañamiento al aula como una estrategia que les favorece tanto en la preparación, implementación y evaluación de su clase.</p>
<p>Categoría B Implementación del Monitoreo y Acompañamiento al Aula Preguntas 4,5</p>	<p>Los docentes señalan que este proceso ha sido poco sistemático y punitivo por un lado mientras que la otra mirada es que han sido de buena forma, constructivos apoyando la labor docente. En ambas miradas se sostiene que ha sido un proceso poco constante.</p> <p>Los docentes señalan que el monitoreo y acompañamiento al aula podría optimizarse existiendo mayor frecuencia, bajando la ansiedad y preocupación. Además considerando encargados por nivel que pudiesen interiorizarse en los contenidos u objetivos.</p> <p>Entregando copia de la visita al aula, con aportes pertinentes, pautas consensuadas, con indicadores que se consideren adecuados y esenciales para la clase y considerando en la pauta la perspectiva del estudiante.</p> <p>Se infiere que los docentes han tenido experiencias dispares en cuanto al monitoreo considerándose por un lado que el proceso ha sido punitivo y por otro lado constructivo coincidiendo en ambas posturas que no ha sido sistemático.</p> <p>Se infiere que los docentes necesitan un acompañamiento y monitoreo al aula con un instrumento consensuado, claro, conocido, sistemático, pertinente que les permita sentirse cómodos. Reconocen que el instrumento debe optimizarse y ser útil para su quehacer en el aula. Por lo tanto, se concluye que no es una práctica instalada y aceptada por todos aun reconociendo que es útil.</p>
<p>Categoría C Optimización y Periodicidad de revisión de la pauta de observación Preguntas 6,7</p>	<p>Los docentes señalan que debe considerar la realidad sociocultural, tipos de estudiantes, el mejoramiento del quehacer, que permita ver una continuidad en el trabajo docente.</p>



	<p>Que permita describir la realidad del curso, que permita señalar metodologías a utilizar. Algunos ítems que apunten a la afectividad de los estudiantes hacia el profesor y viceversa.</p> <p>Que considere por niveles el dominio de contenido.</p> <p>Los docentes señalan que debería actualizarse todos los años.</p> <p>Se infiere que los docentes requieren incorporar no solo aspectos de índole didáctico, curricular sino además de la interacción de aula y fuera de ella. Considerando aspectos del contexto sociocultural de los estudiantes como un indicador que puede favorecer o perjudicar el desarrollo de una clase.</p> <p>Se infiere que los docentes son conscientes de que el instrumento de observación pierde vigencia al transcurrir el tiempo, ya sea, porque las condiciones pedagógicas cambiaron o las normativas vigentes, planes asociados pueden interferir en la realidad curricular.</p>
--	---

Encuesta de evaluación final de la propuesta

Estimado Participante responda esta breve encuesta, marcando con una x su respuesta.

Aspectos evaluativos	Afirmaciones	SI	NO	N/O
Objetivos específicos y Acciones planificadas y ejecutadas	Se reflexionó sobre los resultados del diagnóstico			
	Se diseñó un plan de trabajo			
	Se hizo un cronograma de actividades para el plan de trabajo			
	Se validó la propuesta con los eventuales beneficiarios, directivos, técnicos pedagógicos y una muestra de docentes.			
	Se reestructuró el plan de trabajo optimizándolo de acuerdo a los aportes.			
	Se planificaron las acciones para la implementación de la propuesta.			
	Se ejecutaron todas las acciones en el tiempo planificado			



ANEXOS

Tabla N°1 Focus Group Validación propuesta Directivos

<p>Focus Group realizado el día 30 de Mayo a las 10:00 hrs en dependencias del colegio a 2 directivos del establecimiento intervenido.</p>		
Categorías	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?	
Pertinencia	Directivo 1	Directivo 2
	<p>Sí, porque se deben institucionalizar buenas prácticas a nivel directivo y a nivel docente. Instalar y consolidar prácticas de gestión y liderazgo directivo que permitan gestionar y mejorar el currículum que es el núcleo fundamental del quehacer educativo porque permite conocer y apoyar al profesor en su rol frente a los estudiantes</p>	<p>Si es pertinente, porque se está implementando como practica institucional el mejoramiento continuo, en ello la importancia que reviste la articulación entre el curriculum y la praxis del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
Calidad	¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?	
	<p>Fortalezas: La propuesta en sí es una fortaleza, ya que, apunta a la raíz y esencia del hecho educativo. Permite conocer un poco más de las prácticas que realizan los profesores respecto del currículum y como es trabajado frente a los estudiantes.</p> <p>Debilidades: Falta consolidar al equipo directivo y de gestión. Mejorar la comunicación y el intercambio de información y experiencias. Falta realizar en conjunto con todos los</p>	<p>En las fortalezas ,cabe señalar la importancia de la retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en ello la puesta en común de las practicas exitosas, tal vez en la debilidad un mayor apoyo o al menos más explícito a revertir las malas prácticas, no hay docentes malos, sino malas estrategias , según los contextos.</p>



	profesores taller de análisis del MBE en sus distintas dimensiones, dominios, criterios y descriptores con el fin de que adquieran mayor conocimiento y empoderamiento del MBE.	
Aporte	¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?	
	En el aprendizaje real de la clase depende de la habilidad del profesor para mantener y mejorar la motivación que traigan los estudiantes al comienzo del curso (clase9) (Erickson, 1978) sea cual sea la motivación que tren los estudiantes, será cambiada, a mejor o peor, por lo que ocurra, en el aula. De ahí la vital importancia que resiste esta propuesta.	Si la considero un aporte, ya que monitorea la implementación del currículum, los logros de aprendizaje y oportunamente a través de la retroalimentación de los problemas de aprendizaje y/o dificultades que las y los estudiantes se ven enfrentados.
Factibilidad	¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?	
	Sí. Pero es urgente consolidar al equipo directivo en un liderazgo pedagógico potente y comprometido como equipo, ya que, a mi juicio actualmente funcionamos como grupo pero no como equipo que realice un trabajo articulado y colaborativo y finalmente, decir que es imperativo realizar entre nosotros los directivos talleres de reflexión y análisis del MBE y MBD.	Es posible porque se inserta en el PME, que en su núcleo contempla la dimensión de liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, porque hay un equipo que guía, dirige y gestiona eficazmente estos procesos y que de una de sus integrantes ha salido la propuesta, fruto de su preparación constante y compromiso con la gestión directiva.



Tabla N°1 Focus Group Validación propuesta Técnicos Pedagógicos

Focus Group realizado el día 30 de Mayo a las 11:00 hrs en dependencias del colegio a 3 técnicos pedagógicos del establecimiento intervenido.			
Categorías	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?		
Pertinencia	Técnico pedagógico 1	Técnico pedagógico 2	Técnico pedagógico 3
	Sí, es muy pertinente porque nuestro establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo y acompañamiento que requiere un mayor análisis y apropiación de éste por parte de los docentes. Además una buena calendarización.	Es pertinente, porque da un ordenamiento al trabajo en el aula y mejora las prácticas pedagógicas. Sirve para tener una idea clara de lo que cada docente realiza. Además se instaura un sistema práctico, ordenado, participativo y sistemático en el tiempo.	Sí, es pertinente, la persona que hizo la propuesta tiene pleno conocimiento de la realidad del colegio, conoce el nivel académico de los alumnos y al igual que las fortalezas y debilidades de los docentes.
Calidad	¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?		
	Fortalezas: la participación de todos los involucrados. Análisis constante o sistemático Retroalimentación y plan remedial. Debilidades: disponer del tiempo necesario para cumplir con el calendario de visitas. Aceptación de todos los docentes.	Fortalezas: Sistema sistemático, perfectible en el tiempo, consensuado (permitiendo el compromiso de todos) involucra a los docentes. Debilidad: Específicamente no es una debilidad pero podría transformarse en una si no se generan los espacios reales para la retroalimentación y generar el intercambio, pudiendo perder la posibilidad de ser realizado en los estamentos docentes.	La principal fortaleza que presenta la propuesta es el carácter consensual esto es positivo, ya que, los docentes son parte de ella, lo que facilita su implementación y monitoreo. No se observan debilidades.



Aporte	¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?		
	Sería un gran aporte porque nuestro sistema de monitoreo requiere otros aspectos y porque nuestros docentes deben mejorar sus prácticas. Por otro lado el sistema tiene una calendarización muy pertinente que permite optimizar los tiempos y organizar las prácticas.	Es un aporte porque ayudaría a sistematizar prácticas que ya se llevaban a cabo, pero que debía perfeccionarse a través de un orden y la participación de los docentes para su perfección y desechar aquello que no le es útil.	Sin duda, esta propuesta será un aporte para la escuela, porque está diseñada de manera sistemática y consensuada. Con etapas claras y con los tiempos necesarios para su ejecución.
Factibilidad	¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?		
	Sí, es posible, considerando el actual sistema de monitoreo y la aceptación paulatina de la propuesta por parte de los docentes.	Es posible, si se implementa a través de un calendario de actividades al inicio del año escolar y se respeten fechas o etapas otorgadas, al igual que los roles que se deben cumplir(ejemplo análisis de observaciones al aula)	Si es factible, porque fue diseñado para la escuela, conociendo la realidad y por todos los argumentos señalados en las respuestas de las preguntas anteriores.



Tabla N°1 Focus Group Validación propuesta Docentes de aula

Focus Group realizado el día 30 de Mayo a las 17:00 hrs en dependencias del colegio a 6 docentes del establecimiento intervenido.						
Categorías	¿Considera que la propuesta es pertinente para este establecimiento educacional? ¿Por qué?					
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Pertinencia	La propuesta es pertinente siempre que se disponga de los tiempos necesarios y la rigurosidad con la que se trabaje	Sí, sería pertinente acotándose a tiempos y rigurosidad.	Es pertinente siempre y cuando se den los tiempos y espacios para llevarla a cabo.	Claro que es pertinente puesto que ayuda no solo a profesores que llevan pocos años de servicio sino que también a docentes de todas las edades, ya sea, de primer y segundo ciclo.en cuanto a mejoramiento de un profesor en su quehacer todo tipo de ayuda debe ser bien recibida.	Sí, se requiere de acompañamiento o que permita mejorar las prácticas tanto individuales como de departamento, además verificar si la metodología es funcional para el aprendizaje, considerando que la pauta evalúa lo que fue consensuado de acuerdo al contexto de nuestro establecimiento.	Si es pertinente, porque apunta a una necesidad que en este momento es contingente en nuestro establecimiento debido a que se propone de forma sistemática lo cuál es una debilidad en la forma actual en que se lleva a cabo, esto permitiría cumplir realmente y de forma práctica el sentido del acompañamiento y de la retroalimentación.
Calidad	¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en la propuesta?					
	Fortalezas: los docentes conocen con	Fortalezas: Creará o formará un mayor compromiso	Fortalezas: claridad que se da en cada paso para	Fortaleza: la pauta es consensuada con todos los profesores del	Fortaleza: contribuir y potenciar el aprendizaje de los alumnos que	Fortalezas. Proceso sistemático Seguimiento de las acciones



	<p>anterioridad las pautas y son consensuadas entre todos. Flexibilidad para el rediseño en todas sus fases. Reporte inmediato y reflexivo entre los participantes. Debilidades : el tiempo para actividades emergentes</p>	<p>o y responsabilid ad de parte de nosotros por diseñar y mejorar clases. Debilidades : Tiempo para hacerlo.</p>	<p>llevar a cabo esta propuesta. Debilidades : el tiempo para llevarla a cabo por distintos motivos imprevistos .</p>	<p>establecimiento. Se entrega un informe del resultado de la visita de aula siendo entregado y explicado por la persona que realizó la visita. Debilidad: tiempo no todos están de acuerdo con esta visita al aula.</p>	<p>depende al 100% de nuestro compromiso. Debilidad: el tiempo para logra concretar las prácticas o nuevas metodologías. Influye directamente en el análisis y la continuidad del trabajo.</p>	<p>Desarrollo progresivo para el mejoramiento Retroalimentación. Debilidades: Los tiempos dispuestos Considerar la predisposición del alumno.</p>
	<p>¿Considera que la propuesta es un aporte para este establecimiento? ¿Por qué?</p>					
Aporte	<p>La propuesta es un aporte puesto que demuestra una organización sistemática</p>	<p>Si será un aporte, ya que, buscará las metodologías que tendríamos que mejorar.</p>	<p>Es un aporte ya que habrá retroalimentación y propuestas de mejoramiento.</p>	<p>Siempre va a ser un aporte cuando se trata de mejorar el desempeño docente tomando en cuenta que va en directo</p>	<p>Siempre será un aporte porque va directamente a mejorar las prácticas del profesor en la entrega de conocimientos para los alumnos.</p>	<p>Si sería de gran ayuda para considerar lo previamente analizado respecto a las fortalezas y las debilidades, formar una cultura respecto del acompañamiento y</p>



	en el año escolar y da tiempos para su propia evaluación y re diseño paulatino. Presentando una metodología			beneficio de los estudiantes y debe verse como una oportunidad de crecimiento personal.		quitar la idea de una evaluación.
Factibilidad	¿Considera que es posible llevar a cabo esta propuesta en este establecimiento? ¿Por qué?					
	La propuesta es factible de llevar a cabo, si se cuenta con el tiempo y la disposición de los participantes.	Sí, siendo rigurosos con los tiempos y contando con las personas para realizar dicho proyecto.	Sí, siempre y cuando estén las personas y los tiempos para ir desarrollando cada una de las etapas del proyecto.	Los tiempos están, solo con una buena administración de éste, se puede llevar a cabo el plan. Con buena disposición de los profesores también es posible.	Sí, mientras se tengan los tiempos con horarios y pautas que permitan una sistematización entre los departamentos y una regularidad en los acompañamientos con la pauta que permite siempre mejorar, apoyando con nuevas metodologías.	Si es posible, ya que se cuenta con el personal para cumplir este tipo de acciones, está la disposición por parte de los profesores, la propuesta presenta una participación de todos los actores y de considerar el mejoramiento en forma progresiva.