

Universidad del Bío Bío
Facultad de Educación y Humanidades
Departamento Ciencias de la Educación
Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO QUE UTILIZA EL EQUIPO
DIRECTIVO, RESPECTO A LA CO-DOCENCIA, COMO APORTE PARA
ATENDER A LA DIVERSIDAD”**

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

Profesor guía: Dr. Carlos Ossa Cornejo

Tesista: Pamela Riveros Godoy

Chillan, 2019



Agradecimientos

A Dios

Por ser mi guía y apoyo incondicional, quien me ha brindado amor, paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi Familia

Por brindarme: amor, confianza y palabras de aliento para poder finalizar ésta etapa

Al jefe de carrera del Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos

Educacionales: Dr. Francisco Cisterna Cabrera

Quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento durante toda la investigación.

A mi profesor guía: Dr. Carlos Ossa Cornejo

Quien con su experiencia, conocimiento y motivación me ayudo a finalizar con éxito el proyecto de dirección para optar al grado de Académico de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos.

A todos los docentes del Programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

Por sus enseñanzas, experiencias y consejos brindados durante todo el programa.

Finalmente a mis amigos

Quienes han estado presente durante todo el proceso, entregando su total confianza y palabras de aliento para finalizar ésta etapa.



INDICE

Agradecimientos.....	2
INDICE.....	3
Resumen.....	8
Abstract.....	8
Introducción.....	9
CAPÍTULO I.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Definición del ámbito temático	11
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación del problema	12
1. Visión	12
2 Maximizando valores	13
3 Desafiando las experiencias	13
4 Capacidad de ser mentor	13
5 Desarrollando una comunidad	13
6 Absorber la experiencia	14
7 Auto-conocimiento	14
1.4Pregunta de Investigación	16
1.5 Premisas o Supuestos.....	16
Conclusión de premisa A y B.....	18
1.6 Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
1.7 Categorías y Subcategorías	19
CAPITULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Introducción al Marco Teórico	23



2.2 Desarrollo del Marco Teórico.....	24
2.3 Conclusión del Marco Teórico.....	35
1. Adaptación al cambio.....	35
2. Visión estratégica.....	35
3. Capacidad de análisis.....	36
4. Networking y orientación al cliente.....	36
5. Optimización de recursos.....	36
6. Comunicación efectiva.....	36
7. Gestión de conflictos	37
8. Delega y fomenta el trabajo en equipo.....	37
9. Inteligencia emocional y actitud positiva.....	37
10. Productividad y gestión del tiempo.....	37
CAPÍTULO III.....	39
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1 Fundamentación del tipo de Investigación.....	40
3.2 Explicitación y características de la unidad de estudio.....	41
3.3 Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra).....	44
3.4 Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información	44
3.5 Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la Investigación	46
CAPÍTULO IV.....	47
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.1 Introducción.....	48
4.2 Triangulación de datos y síntesis de resultados.....	49
Inferencias interpretativas por cada categoría para cada entrevistado....	49
4.3 Triangulación de Resultados obtenidos en el Proceso Investigativo.	69
CAPÍTULO V.....	73



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
5.1 Interpretación o Discusión de Resultados.....	74
5.2 Conclusiones Generales de la Investigación.....	80
5.2.1 En síntesis a la Respuesta de Investigación.....	80
5.2.2 Aportes de la Investigación al Campo Temático del Liderazgo y Gestión Escolar.....	85
5.2.3 Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional.....	88
CAPITULO VI.....	91
PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	91
6.1 Descripción del establecimiento escolar.....	92
6.2 Explicitación de la situación problemática.....	93
6.3 Focalización del problema.....	93
6.5 Análisis del árbol de problemas.....	95
6.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	96
6.6.1 Nombre de la Propuesta	96
6.6.2 Objetivo general.....	96
6.6.3 Objetivos específicos.....	96
6. 7 Fundamentación Teórica de la Propuesta o Diseño de Intervención.....	97
6.8 Árbol de los Objetivos.....	101
6.9.1 Descripción de la estrategia.....	102
6.9.2 Plan General de trabajo	104
6.9.3 Matriz: Plan de Acción.....	104
6.9.4 Cronograma de Actividades.....	106
6.9.5 Desglose del Plan de Acción.....	108
6.9.6 Modalidad en Diferentes Fases: a continuación se detallara de forma ordenada, cada módulo con su respectivo objetivo y contenidos (conceptuales, actitudinales), actividades, recursos y evaluación).....	108



6.9.6.1 Módulo: “Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”.....	111
6.9.6.2 Módulo: “Valorización de la co-docencia”.....	114
6.9.6.3 Módulo: “Creando lazos ”.....	115
6.10 Matriz curricular: a continuación se dará a conocer por modulo, las actividades a realizar, junto con los contenidos, número de sesiones y tiempo de duración, para tener mayor claridad.....	115
6.10.1 Módulo 1: “Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”....	116
6.10.2 Módulo 2: “Valorización de la co-docencia”.....	116
6.10.3 Módulo 3:“Creando lazos”.....	116
6.11 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	116
6.11.1 Introducción.....	116
6.11.2 Metodología.....	116
6.11.3 Fuentes de validación.....	116
6.11.4 Presentación de resultados sobre validación de la Propuesta de Optimización.....	117
6.12 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	124
6.12.1 Interpretación de Resultados.....	124
6.12.2 Conclusiones generales de la Investigación.....	125
Bibliografía.....	126
ANEXOS.....	128
ANEXO 1: ENTREVISTAS Y AUTO EVALUACIÓN.....	129
ANEXO 2: CARTA AL INFORMANTE.....	157
Pauta de Evaluación de Co-docencia.....	158
ANEXO 4: FLUJOGRAMA Y PASOS PARA LA CO-DOCENCIA.....	158
PASOS QUE DEBEN REALIZAR LOS DOCENTES PARA LLEVAR A CABO LA CO-DOCENCIA.....	158



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ANEXO 5: PRESENTACIÓN DE TALLERES:.....	162
ANEXO 6: GLOSARIO DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR.....	217



Resumen

La co-docencia es el proceso de enseñanza-aprendizaje en forma colaborativa entre dos o mas personas respecto a un grupo de estudiantes, durante los tres momentos de la gestión curricular: planificación, instrucción y evaluación. (Cramer, Liston, Nervin y Thousand, 2010; Murawski, 2008; Villa, Thousand y Nevin, 2013). Lo cual ha sido utilizado como una estrategia significativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, docentes y comunidad escolar, puesto que esta estrategia ayuda a enriquecer el trabajo colaborativo, con el apoyo de una gestión eficiente y pertinente por parte del equipo directivo para obtener grandes logros en la comunidad educativa. Es por esto que se presenta su origen conceptual, principales características y beneficios. Además de la relación con la gestión curricular y una propuesta de implementación para fortalecer el trabajo en equipo.

Abstract

Co-teaching is the learning-teaching process in a collaborative way between two or more people about a group of students, during the three moments of the curriculum management: planning, instruction and assessment. (Cramer, Liston, Nervin y Thousand, 2010; Murawski, 2008; Villa, Thousand y Nevin, 2013). This has been used as a significant strategy in the learning-teaching process of students, teachers and school community, since this strategy helps to enrich the collaborative work, with the support of efficient and pertinent management on the part of the management team to obtain great achievements in the educational community. It is for this that is present the conceptual origin, main features and benefits. In addition the relation with the curriculum management and an implementation proposal to strengthen the teamwork.



Introducción

Cuando hablamos de “Educación de Calidad” y como alcanzarla; constantemente se piensa en distintos conceptos fundamentales para llevar a cabo este proceso, y entre ellos se encuentra: gestión, liderazgo, atención a la diversidad y trabajo en equipo, entre otros. Es por ello que el ministerio de Educación ha destacado la importancia del trabajo colaborativo, especialmente desde la educación especial, señalando que “ el trabajo colaborativo entre docentes y entre éstos y otros profesionales es una apoyo fundamental que debe existir en los establecimientos para atender a la diversidad de los alumnos, con recursos humanos calificados que colaboren en el proceso educativo” (Mineduc, 2005, p. 26).

Sin embargo, hablar de “ trabajo colaborativo” es complejo; puesto que implica cambios de paradigmas en la comunidad educativa, quienes muchas veces se encuentran inmersos en su individualismo, debido a la formación educativa recibida.

Por ello es que a continuación se detallará la importancia de las “Estrategias de Gestión y Liderazgo que utiliza el Equipo Directivo, respecto a la co-docencia, como estrategia para atender a la Diversidad”. Dando a conocer una propuesta interesante de como poder abordar y mejorar el trabajo en equipo con una gestión adecuada y pertinente a un problema planteado.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del ámbito temático



Se trabajará el problema de investigación, enfocado al documento: (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015, p. 24), el cual se basará en el dominio C: “Liderando los procesos de Enseñanza y Aprendizaje”; puesto que orienta directamente a que: “Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes”. Por lo tanto logra asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizajes de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como también, logra generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje y dentro de las principales practicas directivas que componen la dimensión, por lo que señala: “Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes”. Puesto que al perfeccionar las practicas docentes, claramente los resultados en la formación integral de los estudiantes, se verá beneficiada.

1.2 Planteamiento del problema

Serrano y Portalanza (2014); Leithwood (2009); Weinstein y Muñoz (2012) plantean la relevancia que tiene el director y el equipo directivo en su liderazgo y gestión, de sus aportes se comprende que cuando un directivo gestiona y lidera respetando lo que se encuentra prescrito y lo vincula con decisiones adecuadas, contextualizadas y apoyadas en la experiencia exitosa alcanzará en primera instancia los objetivos propuestos y luego el éxito institucional, por ello es que de suma relevancia el liderazgo y gestión efectiva es de gran relevancia para obtener los logros esperados por la institución, desde la misión y la visión que presente y en este caso el equipo directivo difunde entre sus docentes, buenas prácticas de enseñanza- aprendizaje, a través del trabajo en equipo, lo cual es respaldado por políticas educativas, que señalan la importancia de: fortalecer éste tipo de estrategias, lo cual se ve plasmado en los decretos 170 y 83. Sin embargo existen falencias en la efectividad del trabajo de co- docencia, como estrategia de trabajo en equipo para atender a la diversidad.

1.3 Justificación del problema



La problemática a tratar, da a conocer la gran relevancia que tiene hoy en día. “la gestión y liderazgo que ejerce el equipo directivo en el establecimiento”, puesto que, tal como mencionan Robbins y Coulter (2005, p. 10), quienes “hacen referencia a la responsabilidad de los gerentes para establecer y sostener los valores a asumir en su institución, incluyendo la defensa, el mejoramiento del bienestar de la sociedad, basada en la convicción de que las escuelas no son independientes, pues deben dar respuesta a las comunidades donde están ubicadas, mediante leyes y normas, las cuales requieren la participación social, política, legal para hacerse más sólidas, atrayendo, conservando, motivando, mejorando las condiciones de trabajo, ampliando los derechos humanos de los trabajadores, incrementando la seguridad laboral, respaldando actividades sociales, culturales, promoviendo la justicia social”.

Por lo que se infiere y concuerdo totalmente con los autores, puesto que el equipo de gestión en un establecimiento, debe velar por el bienestar y formación integral e inclusiva de la comunidad educativa, para obtener un clima favorable y resultados óptimos.

Por esto es que la misión que tienen las personas que se encuentran a cargo de guiar un establecimiento. Deben ser personas que tengan un gran dominio de: conocimientos, habilidades, empatía, y gran amor y responsabilidad por su labor, pero por sobre todas deben ser personas íntegras y merecedoras de su puesto laboral. Ya que guiar, monitorear, gestionar y liderar una institución, implica grandes retos y responsabilidades.

Para John Maxwell (2019, Julio, 27) “Las 7 cualidades del Liderazgo”. Emprendedores. News. existen siete cualidades de liderazgo que se mencionan a continuación.

1. Visión

“Los líderes exitosos deben tener mayor perspectiva que la que existe en la organización. Tienen el talento de ver y crear el futuro. Además, utilizan un elevado lenguaje visual para materializar ese futuro a su equipo. Como resultado de ello, alcanzan objetivos mayores a los propuestos, pues crean un consiente colectivo que impulsa a la gente a convertir ese futuro en realidad”. La fundación de una visión es la realidad. Desarrolle una explicación de la realidad antes de crear el enunciado de una visión. La explicación de la realidad debe describir la situación real actual, el proceso que lleva a esa visión y el precio que hay que pagar para llegar a concretar la misma. Los líderes hablan de “nosotros” y no de “mi”. Enrolan a otros en



la visión con la intención de alcanzar una perspectiva común que permita captar sus respectivos valores, intereses, esperanzas y sueños.

2 Maximizando valores

“Destacando lo importante del trabajo, los grandes líderes dejan en claro lo que es importante para sus vidas. Dejan en claro sus propios valores –particularmente en la preocupación por la gente – integrando los mismos en su trabajo. También comunican ese sentido de integridad personal y compromiso para trabajar sobre la base de sus valores”.

3 Desafiando las experiencias

“Involucrando a la gente en una visión clara y de valores sólidos, los líderes que hemos estudiado eran capaces aceptar grandes desafíos para alcanzar grandes objetivos. De hecho, y por cuenta propia, la mayoría de esos líderes se habían asignado grandes y desafiantes experiencias a futuro y en tiempos claves de su carrera, aun teniendo la libertad de elegir como alcanzar sus objetivos de manera más cautelosa”.

4 Capacidad de ser mentor

“Los líderes que hemos estudiado consistentemente, tienen usualmente una persona por fuera de la organización que los sirve y los aconseja como un mentor”.

5 Desarrollando una comunidad

“Más allá de la relación interpersonal, los líderes crean afinidad en varios niveles a lo largo de la organización y más allá de la misma. Conocen los beneficios de crear una comunidad de afinidades en común. Estos líderes comprenden la redes de relaciones y la importancia de realizarlas”.

6 Absorber la experiencia



“En todas sus relaciones, los líderes efectivos iluminan a otros por su capacidad de absorción de la experiencia”.

7 Auto-conocimiento

“Los líderes efectivos tiene un sentido agudo de sus fortalezas y debilidades. Saben quiénes son – y quienes no son. No intentan ser todas las cosas para todas las personas. Sus personalidades y conductas son indistinguibles entre el trabajo y el hogar. Son genuinos. Es esta ausencia de pretensión lo que les permite conectarse tan bien con los demás”.

Por esto es de suma importancia, generar un vínculo directo entre la gestión y liderazgo efectivo, con las estrategias que se generan dentro de un establecimiento, para obtener buenos resultados y lograr cumplir con las políticas de educación, referidas a la inclusión y a la diversidad. Pero lo más importante para obtener buenos es generar un clima agradable y metas en común. Por ello es que a continuación se hablara de la importancia del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es de gran relevancia hoy en día, puesto que al compartir un buen ambiente laboral, donde se puedan entregar conocimientos y estrategias en conjunto para el desarrollo eficaz y efectivo de nuestros estudiantes, causa gran impacto y excelentes resultados cuando se lleva a la práctica de forma pertinente. Además el trabajo en equipo, fomenta el buen clima laboral, la comunicación, las nuevas ideas y estrategias diversificadas para nuestros estudiantes, desarrolla creatividad en los docentes, fortalece la creatividad y aprendizaje, mezcla fortalezas complementarias, reduce el estrés, mejora el desempeño, aumenta la eficiencia y productividad.

Empíricamente, la co-docencia ha sido materia de estudio tanto a nivel internacional como nacional. El ámbito internacional lleva más ventaja, puesto que el estudio sobre la co-docencia, que se enmarca dentro del trabajo colaborativo, ha tenido varias décadas de desarrollo. En este sentido, algunas investigaciones han identificado beneficios derivados del trabajo co-



docente, entre ellos el favorecer la diversificación de la enseñanza e intensificar los contenidos de los programas curriculares.

La co-docencia, co-teaching, enseñanza colaborativa, enseñanza en equipo, es un proceso formativo desarrollado por dos o más profesionales certificados que establecen una relación de colaboración para brindar instrucción conjunta a un grupo de estudiantes diverso, en un espacio físico y con contenidos y objetivos específicos, con la finalidad de lograr lo que no podrían hacer solos.

Con sus tres componentes: la co-planificación, la co-nstrucción y la co-evaluación (Conderman y Hedin, 2012), la co-docencia permite a los profesionales que comparten instrucción, combinar sus conocimientos y habilidades para crear ambientes formativos en los que la enseñanza sea rigurosa pero flexible, basada en estándares pero adaptable a las necesidades de aprendizaje de cada estudiante.



1.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo genera el equipo directivo buenas prácticas de enseñanza aprendizaje que respalden la atención a la diversidad de manera efectiva, logrando captar la atención de la comunidad educativa, con la finalidad de enfocarse a todos los estudiantes y sus necesidades?

1.5 Premisas

- A.** El equipo directivo fortalece las buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje, a través del trabajo en equipo, utilizando como estrategia la co-docencia, para atender a la diversidad.

Tal cual se menciona en el decreto 170 y el decreto 83, que hacen mención a la coordinación, trabajo colaborativo y evaluación del programa de integración escolar, y utilización de la co-docencia, como estrategia de fortalecimiento en el trabajo docente. Y así es como se menciona por algunos autores que:

“La base de una relación armoniosa y fuerte entre co-docentes es su participación voluntaria en la enseñanza, no restringida a una división de tareas a realizar en determinado número de semanas” (Weiss y Brighman, 2000; Sileo, 2011). “Luego, el rol de las autoridades académicas resulta crucial, debiendo expresarse antes, durante y después de la co-docencia, a través de mecanismos de motivación, entrenamiento, organización, seguimiento, consolidación y retroalimentación de los equipos” (Friend, 2008; Nierengarten, 2013).

- B.** El equipo directivo difunde buenas prácticas de enseñanza aprendizaje, a través del trabajo en equipo.

Si bien es cierto existen políticas públicas educacionales que confirman, que el trabajo en equipo, fortalece la formación de los estudiantes, para atender a la diversidad. Existe una gran brecha desde lo estipulado en los decretos, a la praxis. Ya que aún no existe real consciencia de lo importante y pertinente que sería llevar a cabo, este tipo de estrategia, como lo es: la co-docencia. El cual potenciaría en gran medida la comunicación, formación y bienestar de la comunidad educativa.



Tal como señala Surdo (1997) con respecto al trabajo en equipo: "todos hablan de él, solo algunos juran haberlo visto, pero casi nadie aporta pruebas de su existencia".



Conclusión de premisa A y B

Ambas premisas informan, acerca de la gestión del equipo directivo, y sus incidencias en el desarrollo de las buenas prácticas de enseñanza/aprendizaje. Las cuales pueden ser mejoradas por la buena gestión del equipo directivo en función al trabajo en equipo y específicamente en la utilización de estrategias, tales como: la co-docencia.

Sin embargo en una de ellas se expone que: "Luego, el rol de las autoridades académicas resulta crucial, debiendo expresarse antes, durante y después de la co-docencia a través de mecanismos de motivación, entrenamiento, organización, seguimiento, consolidación y retroalimentación de los equipos" (Friend, 2008, Nierengarten, 2013). Lo que da a conocer la importancia que presenta la gestión y liderazgo, frente al trabajo en equipo y atención a la diversidad, lo que puede ser efectivo si se toma en cuenta que su gestión se realice; antes-durante y después de la práctica de la co-docencia.

Pero por otro lado nos informa la segunda premisa que, como señala Surdo (1997) con respecto al trabajo en equipo: "todos hablan de él, solo algunos juran haberlo visto, pero casi nadie aporta pruebas de su existencia".

Por lo que existe un real y necesario desafío de cambiar este último punto, a través de investigaciones que aporten evidencias empíricas, que comprueben que efectivamente: ¡ si existe el trabajo en equipo!



1.6 Objetivos

1.7 Objetivo General

-Conocer la gestión del equipo directivo, en función al liderazgo que ejerce frente a las prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad..

Objetivos Específicos

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

-Analizar la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

-Analizar la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retroalimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

1.8 Categorías y Subcategorías

Las categorías y subcategorías que serán la base del presente estudio, se encuentran enmarcadas en: el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), en el Marco para la Buena Enseñanza (MBE, 2008) y en los Estándares Indicativos de Desempeño (2014).

En el MBDLE (2015), la dimensión de la práctica directiva C, Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje, establece que el líder de la institución debe otorgar los espacios para que los docentes organicen sus prácticas profesionales, planifiquen y desarrollen sus capacidades y den cuenta de los resultados obtenidos.



CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<p>A.- DISEÑO</p> <p>- Se refiere al primer paso de todo el proceso formativo, donde se traza el modelo a seguir y se proyecta la planificación, organización, ejecución y control del mismo. Este se refiere al proceso de estructuración y organización de los elementos que forman parte del currículo, hacia la solución de problema detectados en la praxis social, lo que exige la cualidad de ser flexible, adaptable y originado en gran medida por los estudiantes, los profesores y la sociedad, como actores principales del proceso educativo (Álvarez, 2001).</p>	<p>A.1 Subcategoría Apriorística. Fase de Ejecución:</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de acción y su implementación (UNED, 2001).</p> <hr/> <p>A.2 Subcategoría Apriorística. Evaluación Curricular:</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos etapas: la evaluación interna, que se ocupa de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>
<p>B.- IMPLEMENTACION</p> <p>- Se refiere a una perspectiva que define la implementación como un cambio social planificado (Ansoff 1984; Jain 1985; Urban y Star 1991).</p> <p>-También hace referencia a que se centra en el estudio de la resistencia al cambio (Nielson 1981, Stanislaio y Stanislaio 1983)</p>	<p>B.1 Subcategoría Apriorística. Implementación como proceso de cambio:</p> <p>Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos 0 cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).</p> <p>B.2 Subcategoría Apriorística. La Implementación como uso del poder organizativo:</p> <p>En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos:</p> <p>-El modelo Comando. El gerente general usa un análisis económico y competitivo para planificar la asignación de recursos para alcanzar objetivos explícitos. Se valoriza la normatividad y la centralización de la dirección.</p> <p>- El modelo de Cambio. Estudia cómo se pueden utilizar la estructura organizativa, el sistema de compensaciones y los sistemas de control para facilitar la ejecución de</p>



	<p>la estrategia. El rol del gerente es el de un arquitecto y su pregunta es: Ya tengo una estrategia en mente, ahora, ¿Cómo la implemento?</p> <p>- El modelo Cooperativo. Se basa en las decisiones de los niveles superiores y en el involucramiento del alto nivel gerencial en el proceso de implementación. Se usan las dinámicas de grupos para recoger las diferentes perspectivas de los gerentes y asegurar su compromiso en el proceso. Este procedimiento implica que la estrategia emerge como el resultado negociado de una decisión en la cual intervienen múltiples inputs.</p> <p>- El modelo Cultural. Trata de implementar las estrategias a través de la "infusión" de una cultura corporativa en la organización. El rol del gerente es el de un Instructor y su pregunta es: ¿Cómo me puedo involucrar al conjunto de la organización en la Implementación? Se comunica la misión a la firma para guiarla y orientar los procedimientos de trabajo del personal.</p> <p>- El modelo Desarrollador. Presentado por los autores, se basa en la aplicación de la teoría de agente (principal/agente) a la gerencia estratégica. Dividen la firma en "desarrolladores de estrategia" e "implementadores de estrategia" y pretenden aprovechar la inclinación natural de los gerentes a querer desarrollar nuevas oportunidades.</p>
<p>C.- MONITOREO</p> <p>-Se refiere a las acciones de tipo sistemático y concreto que realiza el Equipo Directivo para recoger y analizar la información de los procesos pedagógicos o programas educativos, llevados a cabo en el aula y en la institución educativa, según el MBDLE (2015).</p>	<p>C.1 Subcategoría Apriorística. Consideraciones pedagógicas:</p> <p>Se refiere a las tareas específicas que realiza el Equipo Directivo para seleccionar las acciones o factores que se monitorearán respecto del quehacer docente en el aula, según MBDLE (2015) y MINEDUC (2017).</p> <p>C.2 Subcategoría Apriorística. Instrumento de Monitoreo:</p> <p>Se refiere a las herramientas que serán utilizadas por el Equipo Directivo para realizar el monitoreo del quehacer docente en el aula, la cual permitirá reunir información de los procesos y productos pedagógicos para una adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión MINEDUC (2017).</p>
<p>D.- RETROALIMENTACION</p> <p>-Se refiere a las acciones que realiza el Equipo Directivo junto a los profesores para reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas, según plantea Ulloa y Gajardo (2016), la información recogida será compartida, analizada y comprendida en conjunto mediante el</p>	<p>D.1 Subcategoría Apriorística. Comunicación de los Resultados:</p> <p>Se refiere a las acciones que realiza el Equipo Directivo, para informar las carencias y/o fortalezas detectadas, del monitoreo del quehacer docente en el aula, con el fin de tomar decisiones a favor de mejorar las prácticas pedagógicas para optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes del estudiantado, (MINEDUC, 2016).</p> <p>D.2 Subcategoría Apriorística. Uso pedagógico de los Resultados:</p>



<p>intercambio de experiencias efectivas y ejemplares para establecer compromisos de mejora y acompañamiento.</p>	<p>-Se refiere a las acciones realizadas por el Equipo Directivo en conjunto con los docentes, respecto del uso que se le dará a los resultados obtenidos, con la finalidad de que el profesorado realice un análisis de sus prácticas, intercambie experiencias profesionales y utilice dichos resultados para ir en mejora de los resultados obtenidos por sus estudiantes, según MINEDUC (2017).</p>
---	---



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO



2.1 Introducción al Marco Teórico

En Chile, la co-docencia es acogida hace un par de años atrás, a los Programas de Integración Escolar, lo cual ha generado grandes evoluciones en el quehacer docente, a través de nuevos desafíos que ha implementado el Ministerio de Educación; los cuales han de implementarse en la práctica del proceso de enseñanza/ aprendizaje, a través de espacios de trabajo colaborativo, donde los profesionales de educación, realizan intercambio de opiniones, referidas a distintas estrategias a trabajar con los estudiantes, para optimizar y mejorar la calidad educacional, a partir del trabajo conjunto. Estos grupos de trabajo pueden estar formados por: docente de aula regular, educador(a) diferencial, psicopedagogo(a), profesionales asistentes de la educación (fonoaudiólogo(a), psicólogo(a), kinesiólogo(a), terapeuta ocupacional), técnicos asistentes. En particular se plantea la práctica de co-docencia (Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), 2009 y 2012).

Es por ello que a continuación se abordara, la importancia de la co-docencia, desde la entrega de información de datos empíricos e investigaciones, donde le dan real importancia al trabajo colaborativo y la buena gestión por parte del equipo directivo, puesto que: la co-docencia, es expuesta, como una modalidad de trabajo colaborativo, relacionado especialmente con la lógica de gestión curricular y la didáctica, desarrollada, a través de un proceso de planificación, instrucción y evaluación colaborativa (Murawki, 2008). Lo cual pretende combinar las competencias desarrolladas por los docentes de aula regular, aportando conocimientos curriculares, mientras que el profesor de educación especial cooperara, con conocimientos metodológicos (Beamish, Bryer y Daviies, 2006).



2.2 Desarrollo del Marco Teórico

Una de las principales metas de Educación en Chile es: “Asegurar la Calidad”, por lo que se han generado múltiples reformas para abordar las necesidades presentadas a nivel país. Logrado de este modo, entregar a los niños y niñas, una educación de alto nivel, en todas sus áreas.

Durante el gobierno de la presidenta, Michelle Bachelet Jeria, se implementa una nueva reforma, para generar una educación de calidad para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile, siendo su foco principal, el desarrollar sus habilidades y potenciarlas a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad o SAC. El cual fue creado el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación (Ley SAC, art. 1°), define “Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad”.

De este modo otorga grandes transformaciones en todos los niveles educacionales, instaurando de manera explícita la prioridad de mejorar la calidad educativa, concebida de forma integral y amplia, haciendo alusión a una educación inclusiva, para disminuir la segregación, logrando de este modo ser un país más integral desde el punto de vista social y cultural. Por ello es que quiero hacer referencia a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2005), quienes han expuesto la idea de que la inclusión educativa debiera sustentarse en los derechos humanos, donde el acceso y participación a una educación de calidad es un imperativo. Tomando en cuenta de este modo, que las personas, más allá de sus diferencias, deberían ejercer el derecho a la educación.

Es por esto que es de suma urgencia que la sociedad tome conciencia de que la educación es una tarea de todos, y no solo de una parte, puesto que debemos construir en conjunto, nuevas



estrategias que estén dirigidas a la realización efectiva y eficaz en el ámbito social y de educación.

De tal manera es mencionado en los marcos de acción de Educación para Todos plateados tanto en Jontiem (1990) como en Dakar (2000) se considera que “la calidad de la educación en fundamental para lograr la educación para todos”.

Es evidente que la educación es prioridad en la sociedad, para lograr el desarrollo y formación integral en las personas; por lo tanto se requiere de valentía, para mejorar día a día y enfrentarnos a las necesidades expuestas en la sociedad y específicamente en educación.

El año 2009, bajo el gobierno de Michelle Bachelet J. se crea la Ley General de Educación (LGE) ley 20.370, la cual trae consigo bastantes cambios en educación, enfocados principalmente a: nuevos procesos de admisión, curriculum y reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales. Siendo uno de sus cambios más significativos el “no discriminar a los estudiantes por motivos económicos”.

Pero quiero hacer referencia a la Ley General de Educación 20.370 (Art. 2º) que hace referencia a “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”.

El proceso de aprendizaje, tal cual se menciona en el párrafo anterior, “debe ser un proceso permanente”, por lo que es necesario generar buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje por parte de los docentes. Por ello es que se realizará una definición de cada uno de estos conceptos y se dará a conocer la importancia que cada uno de estos tiene en educación.

Comenzare por definir el concepto de Enseñanza, según Melho de Carvalho (cfr.Zabalza, 2004:559), hace alusión a cinco etapas, a las cuales él denomina “enriquecimiento del concepto de enseñanza.1. Se identifica enseñar con transmitir información, coincidiendo con el concepto etimológico.



2. Enseñar es creación de nuevas conductas y hábitos, como consecuencia de la influencia de los modelos conductistas.
3. La enseñanza es considerada como dirección del aprendizaje, como consecuencia de la influencia de los modelos tecnológicos. La especificación de objetivos, la configuración de estrategias de acción, la incorporación de recursos técnicos y la evaluación, son los aspectos fundamentales de esta concepción de la enseñanza.
4. La enseñanza es concebida como orientación del aprendizaje y va a tener por finalidad la creación de situaciones experienciales ricas que estimulen el desarrollo integral de los alumnos.
5. La enseñanza como articulación de la experiencia extra e intra escolar. Es un enfoque de la enseñanza que desborda el aula y que actualmente se puede considerar clásico, pues hace ya muchos años que Olsen nos hablaba de los puentes de comunicación entre la escuela y la comunidad.

(Edgar Faure, 1973) nos decía en su obra *Aprender a ser* cómo la comunidad se debía convertir en educativa, y (García Hoz, 1960) en su *Educación Personalizada*, consideraba que era más acertado hablar de Comunidad Educativa como concepto más amplio, que englobaba a la Escuela, a la familia y a la comunidad, que de Comunidad Escolar que sólo se refería a la Escuela.

Concuerdo completamente con el autor, respecto al significado de enseñanza, y para resumir lo expuesto en sus cinco puntos, podría inferir que: Enseñanza es: transmitir conocimientos, hábitos, conductas, habilidades, entre otros conceptos.

Pero no podemos dejar de mencionar, que la enseñanza se encuentra asociada al concepto de "Aprendizaje", que según Piaget es: "un proceso de adquisición en un intercambio con el medio, mediatizado por las estructuras (Las hereditarias y las construidas). Los mecanismos reguladores son las estructuras cognitivas. Los mecanismos reguladores surgen de los procesos genéticos y se realizan en procesos de intercambio. Recibe el nombre de Constructivismo Genético. Todo proceso de construcción genética consta de: Asimilación: Es el proceso de integración de las cosas y los conocimientos nuevos, a las estructuras construidas anteriormente por el individuo. Acomodación: Consiste en la re formulación y



elaboración de estructuras nuevas debido a la incorporación precedente. Los dos ítems forman la adaptación activa del individuo, para compensar los cambios producidos en su equilibrio interno por la estimulación del medio. El grado de sensibilidad específica a las incitaciones del ambiente, o Nivel de Competencia, se construye a medida que se desarrolla la historia del individuo”.

Y tal cual explicita Piaget, en su teoría. “El proceso de aprendizaje, es un proceso de adquisición en un intercambio con el medio, mediatizado por las estructuras (Las hereditarias y las construidas). Por lo tanto la importancia que Piaget otorgó a la actividad ya la interacción con otros en el proceso educativo permean su conceptualización de la educación orientada al desarrollo cognoscitivo. Para Piaget es imposible avanzar el entendimiento de la persona simplemente comunicándole información. La buena pedagogía debe implicar la presentación de situaciones para que el niño y la niña experimenten; es decir, realicen actividades con la intención de ver qué ocurre, manipulen símbolos, formulen preguntas y busquen sus propias respuestas, reconcilien lo que encuentran una vez con lo que encuentran en otras ocasiones, y comparen y discutan sus hallazgos con los de sus compañeros y compañeras (Kammi, 1973).

Tal como menciona Piaget “la buena pedagogía debe implicar la presentación de situaciones para que el niño y niña experimenten”.

Sin lugar a dudas la buena pedagogía, se basa en muchos factores y uno de los mas predominantes para generarla, es “la experimentación”.

Cabello (2011) expone “las mentes de los niños se acercan a las experiencias de ciencias con nociones previamente adquiridas que influyen sobre lo aprendido a partir de las nuevas experiencias de formas diversas” (p.59).

Todo hace relación con el generar espacios, para los niños y niñas se desenvuelvan bajo la experiencia, puesto que esto repercute directamente en aprendizajes significativos; sin embargo, no solo basta con realizar experiencias significativas para que se desarrolle un buen proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, ya que falta un factor muy importante, para que se lleve a cabo, y este es el docente. Quien cumple un rol fundamental en éste proceso.



Las nuevas exigencias a los sistemas educacionales demandan de procesos dinámicos y flexibles, para lo que se requieren profesionales capaces de propiciar aprendizajes que permitan potenciar el desarrollo y calidad de vida de sus educandos (Fundación UNAM, 2013).

Por ello es que los docentes deben cumplir con ciertas aptitudes y habilidades que permitan desarrollar un buen desempeño y repercusión en los niños y niñas, logrando cumplir con "un conjunto de elementos: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, que se integran en cada sujeto según sus características personales (capacidades, rasgos, motivos, valores...) y sus experiencias profesionales, y que se ponen de manifiesto a la hora de abordar o resolver situaciones que se plantean en contextos laborales" (De Miguel, 2005).

Para complementar esta información, dos autores hacen referencia al perfil que se exige hoy en día al profesor, quienes comentan a continuación.

Ayala y Cabrera (2011) consideran que en cualquier caso las competencias necesarias para una persona que se dedique a la docencia deben contemplar cuatro dimensiones principales:

- Conocimiento de la materia que van a impartir y de la cultura actual (competencia cultural).
- Competencias pedagógicas: habilidades didácticas, tutoría, técnicas de investigación acción, conocimientos psicológicos y sociales (resolver conflictos, dinamizar grupos, tratar la diversidad.)
- Habilidades instrumentales y conocimiento de nuevos lenguajes: tecnologías de la información y la comunicación, lenguajes audiovisual e hipertextual.
- Características personales: madurez y seguridad, autoestima y equilibrio emocional, empatía.

Como consecuencias el profesor debe concebir la clase como el lugar donde investiga, experimenta, modela, se comparten ideas, se toman decisiones para la solución de problemas y se reflexiona sobre lo que es necesario y pertinente aprender.

Cabe señalar con estos ejemplos, la importancia que tiene el docente en el proceso de enseñanza aprendizaje; pero sin lugar a dudas que este proceso no se podría llevar a cabo si no existiese el estudiante, puesto que entre ambos se genera esta comunicación y dinámica que genera el proceso de enseñanza aprendizaje, y si alguno de los dos no estuviese presente, no se podría generar.



Pero hoy la educación tiene un mayor desafío, que va más allá de lo curricular y la relación entre profesor-alumno(a), puesto que mientras más transcurre el tiempo. Las políticas educativas, implementan nuevas reformas, las cuales debemos atender y llevar a la praxis, y que exigen de parte de toda la comunidad educativa. “la atención a la diversidad”.

(Stainback y Stainback, 1999), comentan que existen algunos principios que orientan el reconocimiento de las diferencias en una escuela abierta a la diversidad, y esas premisas son:

- a) Establecer una filosofía escolar basada en el principio democrático e igualitario.
- b) Incluir a todas las personas implicadas en la educación (maestros, padres, alumnos...) en la planificación y toma de decisiones.
- c) Adaptar el currículo según las necesidades del alumnado.
- d) Mantener flexibilidad en las estrategias metodológicas de enseñanza.
- e) Acentuar los procesos de interacción, para hacer posible una educación de calidad para todos. El conocimiento a fondo de las diferencias y una actitud abierta hacia ellas, asegura igualdad; la flexibilidad en las formas de trabajo permite la equidad; ambos conceptos, igualdad y equidad son valores que permiten considerar la diversidad en sí misma, como una fuente de aprendizaje; valorar positivamente la diversidad, es valorar a los alumnos y alumnas por lo que son como personas y lo que pueden hacer, más que por lo que tienen o no tienen.

Cabe señalar que lo anteriormente mencionado, respecto a la atención a la diversidad en educación, es respaldado por políticas públicas que se deben llevar a cabo, como lo son:

- El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) se crea con la publicación de la Ley N° 20529, promulgada el 11 de agosto de 2011, el cual tiene como propósito: asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos. Con este sistema se busca fortalecer la mejora educativa en las escuelas, concibiendo la calidad de manera integral.

Marilú Matte (11 de diciembre 2015): “El decreto 170 estableció un hito importante: permitió la incorporación de las educadoras diferenciales al aula, la creación de equipos multidisciplinares, entre otras cosas; pero siempre se mantenía un importante sesgo a considerar a la diversidad como “especial”.



- Marilú Matte (11 de diciembre 2015): “El decreto 83, en cambio, es un gran avance, al incorporar al sistema de educación nacional el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), que establece los Planes de Adecuación Curricular Individuales.

El DUA replantea el diseño curricular de aula y la evaluación, tomando como sus fundamentos los aportes de las Neurociencias a la educación, las nuevas tecnologías, el concepto de diversidad en el aula. Lleva al profesor a re pensar sus prácticas docentes, bajo una mirada creativa e innovadora que busca motivar al alumno hacia el aprendizaje, cómo representar y cómo expresar el conocimiento de distintas formas que permitan a cada estudiante desde sus características procesar, comprender y expresar este conocimiento”.

Sin lugar a dudas las políticas públicas de educación, son el manual que corresponde a seguir, para mejorar la educación en Chile, y de tal manera atender a la diversidad, pero claramente no es suficiente, puesto que se requiere de gran compromiso social, sensibilización y reflexión al respecto, por parte de todos los chilenos y chilenas. Trabajar en vías a la superación social y educativa, no es fácil, ya que requiere de una gran motivación por parte de cada integrante de nuestro país. Pero se puede avanzar hacia la inclusión y atención a la diversidad, a través de nuevas estrategias y perfeccionamiento de las que ya están en curso, como lo son:

El trabajo en equipo que según Álvarez, J. (1997) “Es un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad”.

Por lo que cabe señalar, que se debe trabajar con metas en común, para obtener buenos resultados y atender a la diversidad.

Según Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

De este modo se infiere, que al tener un buen clima laboral, los trabajadores se motivan de manera positiva frente a sus quehaceres, por lo que se genera mayor producción y efectividad,



sin embargo el formar un equipo requiere de varias características para que pueda funcionar de manera eficiente, por lo que Robbins (2009) afirma que para el proceso de creación y formación de un equipo, hay una secuencia normal de cinco etapas, que son:

□ Formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables.

□ Confusión. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo.

□ Normalización. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros.

□ Desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó.

□ Disolución. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Es una tarea difícil el generar un buen equipo de trabajo, y efectivamente se muestra resistencia por parte de un gran número de personas, por lo que el autor menciona cuatro factores contextuales que son más significativos en el desempeño. Que son:

□ Recursos adecuados: Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.

□ Liderazgo y estructura: Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo.

□ Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros.

□ Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: Se debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste. (Robbins, 2009, p. 326 – 329).



Crear la estrategia efectiva de trabajo en equipo, requiere de bastante dedicación, análisis, estudio y motivación por quien lo ejerce. Puesto que se debe lidiar con diferentes tipos de carácter y personalidades, por lo cual debe existir por parte del gestor: “gran capacidad de empatía, habilidades y conocimientos” para lograr ser eficaz y eficiente en la construcción de este tipo de estrategia.

Pero sin lugar a dudas, quien tenga el liderazgo y lleve a cabo las estrategias adecuadas para generar este tipo de trabajo... lograra grandes recompensas y resultados significativos.

Por esta razón daré a conocer el perfil que debe cumplir un líder, para generar resultados efectivos en sus trabajadores.

Pero antes de definir el perfil que debe cumplir un buen líder en educación, definiré algunos conceptos relevantes para entender el concepto de buen líder.

Primero sabremos que es el LIDERAZGO, según la apreciación de distintos autores:

Para Idalberto Chiavenato(1993) liderazgo es: “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Para John Kotter(1988) es “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Para Fiedler (2008)liderazgo es: “liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia su objetivo”.

Según Max Weber (2013)hay tres tipos puros de liderazgo:

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.



Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción *per se*, lo único que puede distinguir a un *líder* es que tenga *seguidores*: *sin seguidores no hay líder*. Definitivamente la palabra "liderazgo" tiene diversas opiniones respecto a su definición, pero sin embargo concuerdan en que liderazgo quiere decir que es un proceso de influencia por parte de un líder, quien debe dirigir y crear objetivos en común para cumplir una meta.

Pero para conocer el perfil de un buen líder, se debe conocer, no solo el concepto de liderazgo, sino también el de Gestión, por lo que se definirá a continuación, por distintos autores.

Según Martínez Nogueira (2000, p. 11), gestión es: "La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo".

Según (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica "la ejecución de acciones para llegar a un resultado".

Según Fajardo (2005), el término gestión: tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al "conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica".

En conclusión, debemos tener claro que liderazgo y gestión, son conceptos completamente diferentes, puesto que por un lado gestión: tiene que ver con el proveer el desarrollo de ciertos procesos, mientras que el liderazgo tiene que ver con la acción de motivar para cumplir esa meta o proceso, el cual está dirigido por un líder.



Pero sin lugar a dudas que ambas deben estar en contacto para lograr la meta que tienen en común como empresa, ya que al igual como se mencionaba en el proceso educativo de enseñanza aprendizaje, en que deben existir dos actores para que se lleve a cabo, como lo son el profesor y el estudiante. En este caso para llevar a cabo un buen liderazgo, se debe tomar en cuenta la gestión y el liderazgo para que el proceso sea efectivo.

Al tener claro ambos conceptos podemos definir las características que necesita un líder para ser efectivo.

Según los investigadores Zenger y Folkman (2016) que a través de múltiples estudios han concluido con una serie de 5 categorías que deben verse siempre claras en un líder:

- El liderazgo debe verse orientado a los resultados a través de su promoción, establecimiento de metas exigentes y la toma de iniciativas.
- El liderazgo debe ser motor del cambio a través del desarrollo de perspectivas estratégicas, la promoción y el fomento de las relaciones con el exterior.
- El líder debe tener un carácter íntegro y honesto.
- El liderazgo debe mostrar una serie de habilidades interpersonales que reúnan una capacidad comunicativa eficiente, habilidad para inspirar y atraer altos rendimientos, establecimiento de relaciones y desarrollo de los colaboradores y la aplicación del trabajo en equipo.
- La quinta categoría de la definición de liderazgo extraordinario establecida por Zenger y Folkman (2016) se refiere a la capacidad personal, mostrando competencia técnica, innovación, desarrollo personal y habilidad para analizar y resolver problemas.

2.3 Conclusión del Marco Teórico

Por lo tanto cabe señalar que un buen liderazgo, conlleva a un buen trabajo en equipo, tal como menciona el experto en liderazgo W. Bennis (2017) *ninguno de nosotros es más*



inteligente que todos nosotros. Además, está científicamente demostrado que trabajar en equipo conlleva muchas más ventajas como:

- más y mejores ideas
- compensación de puntos débiles y fuertes
- riqueza en las relaciones sociales
- mayor sentido de seguridad y protección
- mayor compromiso con las tareas, lo que lleva a un mayor sentimiento de identificación con el trabajador, lo que a su vez lleva a mayor bienestar al trabajador, por lo que más y mejor productividad.

Finalmente según Gamelearn (23 de Agosto de 2016) “Para ejercer un liderazgo efectivo en tu empresa tendrás que alcanzar el equilibrio y trabajar las habilidades clave para desarrollarte como líder”. Estas son las 10 competencias más importantes:

1. Adaptación al cambio

Como líder debes saber aclimatarte a los cambios y ajustarte, también, a cada uno de los miembros de tu equipo. Tengas o no una personalidad concreta que te asegure un carácter determinado, hay ciertas habilidades sociales que puedes aprender para liderar a tu equipo de forma más efectiva.

2. Visión estratégica

Los líderes efectivos no pierden de vista la dimensión estratégica de su negocio, por esta razón tendrás que emplear tiempo para identificar las amenazas y las fortalezas que afectan a tu competitividad. Como líder deberás estar al día de las noticias, innovaciones y transformaciones de tu sector.

3. Capacidad de análisis



Para liderar eficientemente es muy importante conocer tu propia empresa y saber analizar la relación existente entre los distintos departamentos y cómo interactúan tus empleados entre sí. Analizando el funcionamiento interno de tu organización serás capaz de obtener el máximo de tu equipo, optimizar los recursos y fomentar el espíritu de cooperación.

4. Networking y orientación al cliente

Si algo debe cuidar un negocio, son los clientes. Tu papel de líder debe estar enfocado a satisfacer las necesidades de éstos de manera que puedas garantizar el crecimiento de tu empresa a medio y largo plazo. Cuida tu imagen de cara al exterior y trabaja para desarrollar una red profesional (networking) que multiplique las opciones de éxito de tu negocio.

5. Optimización de recursos

El liderazgo efectivo se apoya en una utilización adecuada de los recursos materiales, humanos y económicos de forma que los resultados se obtengan de la forma más eficaz y optimizada posible.

6. Comunicación efectiva

Imposible liderar eficientemente si no trabajas en tus habilidades de comunicación. Aquí entra en juego tu capacidad de escucha y también tu maestría a la hora de transmitir los mensajes a tu equipo. La clave es comunicar con transparencia y de forma clara, puesto que Comunicación y liderazgo van de la mano cuando hablamos de los líderes de hoy y del mañana.

7. Gestión de conflictos



Si eres líder tienes la responsabilidad no sólo de resolver los conflictos que, inevitablemente, se generan en el seno de tu equipo de trabajo, sino que también tienes que ser capaz de detectarlos antes de que sea demasiado tarde para solucionarlos. En la resolución de conflictos es clave conocer a tus compañeros. Pregúntales, escucha las diferentes versiones, demuestra empatía y actúa con justicia.

8. Delega y fomenta el trabajo en equipo

Tu liderazgo será más efectivo cuanto más fomentes el trabajo en equipo y seas capaz de delegar ciertas tareas en la persona adecuada. Delegar con eficacia ayudará a desarrollar el potencial de los miembros de tu equipo y aumentará la confianza y el sentido de pertenencia al grupo.

9. Inteligencia emocional y actitud positiva

Entre las habilidades personales más importantes que debe tener un líder están sin duda aquellas que favorecen el auto liderazgo: un buen líder debe ser una persona con actitud positiva e inteligencia emocional, que gestione bien el estrés y acepte la crítica constructiva. Generar confianza y mantener vivo el optimismo te servirá para salir airoso de situaciones de tensión y, sobre todo, para desarrollar y mejorar las capacidades de tu equipo.

10. Productividad y gestión del tiempo

No pretendas ejercer un liderazgo efectivo si no sabes programar tu día a día para ser productivo. Aprende a priorizar tus tareas, establecer y definir objetivos, cumplir los plazos y, en definitiva, a mantener tu estrés a raya y modificar tus hábitos para una gestión del tiempo eficiente.

Para concluir podemos decir que existen conceptos claves para cambiar la educación de nuestro país y llegar a ser más inclusivos, atendiendo las diversas necesidades existentes en la diversidad escolar.

Los conceptos claves son: enseñanza-aprendizaje, experiencia, diversidad. inclusión, colaboración, trabajo en equipo, co-docencia, gestión y liderazgo efectivo.





CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fundamentación del tipo de Investigación

Este estudio se enfoca en la metodología cualitativa, puesto que según Francisco Cisterna C.(2007), expresa que: “Las características específicas de la investigación cualitativa en términos operacionales son esencialmente las siguientes:



- Es un proceso inductivo.
- Ve el escenario en una perspectiva holística (y ecológica, en el sentido de concebir un objeto de estudio como parte de un ecosistema).
- Los investigadores son sensibles a los efectos generados en los sujetos investigados y se genera un naturalismo investigativo, hay una interacción con los sujetos investigados.
- hay un interés básico por comprender a los sujetos en su contexto.

El investigador trata de aproximarse al objeto de estudio despojándose de sus prejuicios y predisposición .

Todas las perspectivas son valiosas.

Respecto a la naturaleza de objeto y características del mismo, se espera comprender, valorar e interpretar a los fenómenos de estudio, a partir de un análisis hermenéutico, según lo entregado por los informantes, quienes se encontraran en un contexto natural, por lo que arrojaran información real de forma general y diversificada; desde la praxis.

La investigación se realizará en un colegio particular subvencionado sin fines de lucro, situado en la ciudad de Chillán, a través de la recopilación de información real en un contexto de gran vulnerabilidad, además de la información recabada por fuentes bibliográficas correspondiente al tema a investigar.

La investigación será de tipo descriptiva, ya que hace referencia a situaciones determinadas, las cuales aluden al fenómeno de estudio, propuestos en los objetivos; tanto el general, como los específicos, dando respuesta a la pregunta de investigación.

3.2 Explicitación y características de la unidad de estudio

La unidad de estudio, pertenece a un establecimiento ubicado en la ciudad de Chillán, de dependencia: Particular Subvencionado, el cual presenta 37 años de servicio a la comunidad.



Esta unidad de estudio fue seleccionada puesto que cuenta con años de servicio prestados a la comunidad y una gestión y administración enfocada a la diversidad, por lo que genera un trabajo en equipo, para intentar obtener eficientes resultados desde el punto de vista del proceso de: Enseñanza-Aprendizaje.

El establecimiento cuenta con una matrícula aproximada de 1200 estudiantes distribuidos en seis cursos en nivel parvulario, veinticinco cursos desde primero a octavo año básico, cuyo índice de vulnerabilidad es de 79,4%, y tres cursos distribuidos desde primero a tercero de enseñanza media humanista científica, cuyo índice de vulnerabilidad es de un 90%. El colegio cuenta con un equipo profesional compuesto por: siete directivos, cuatro educadoras de párvulos, treinta y ocho docentes de aula regular, siete funcionarios administrativos, cinco asistentes de la educación, cuatro asistentes de párvulos, seis auxiliares de aseo.

El colegio posee programa de integración escolar PIE, el cual es atendido por un equipo profesional compuesto de once educadoras diferenciales, seis profesionales de integración (psicólogos, psicopedagoga, fonoaudiólogos, terapeuta ocupacional) y ayudantes de sala.

El establecimiento se adhiere a la Ley JEC 19.532 (Jornada Escolar Completa), desde nivel parvulario. También se adhiere a la ley SEP 20.248 (Subvención Escolar Preferencial). Desde el año 2011 existe el Comité de Convivencia Escolar, COVIE, cuya misión es coordinar acciones tendientes a crear y mantener un clima escolar caracterizado por el respeto y la sana convivencia.

Posee una infraestructura moderna, antisísmica acorde a las exigencias de la normativa vigente. Contamos con treinta y un salas de clases, biblioteca CRA, sala multitaller y multiuso, aulas de recursos, sala de extensión horaria para párvulos, laboratorio de ciencias e informática, casino JUNAEB, casino concesionario, comedores, cancha de pasto sintético, gimnasio, complejo deportivo recreativo "Rancho Aventuras", piscina temperada semi olímpica, camarines, patio cubierto y al aire libre, servicios higiénicos, oficinas administrativas, entre otros.



En cuanto a resultados educativos se puede señalar que en SIMCE se han mantenido sobre la media nacional, alcanzando los 20 puntos, en algunas asignaturas como matemática. . Entre las principales acciones del proceso educativo se han destacado:

- Abordaje de problemas de orden social a través de apoyos especiales con becas acorde a las necesidades de los estudiantes: traslado, uniforme, útiles escolares .

- Articulación a través de UTP entre profesionales PIE y docentes para alcanzar una óptima implementación del currículum.

- Perfeccionamiento docente en estrategias de enseñanza para el aprendizaje • Abordar metodología de enseñanza de lectoescritura y matemática a partir de NT1 articulando con los niveles superiores de Nivel Básico y Nivel Medio.

- Apoyo con docentes contratados para atender reforzamientos pedagógicos y asegurar continuidad de objetivos de aprendizaje.

- Apoyo en aula con asistentes especialistas en educación diferencial.

- Apoyo con recursos informáticos, bibliográficos y didácticos.

Su sello se respalda en su labor educativa en los valores del Respeto y la Autosuperación en búsqueda permanente de la excelencia, promoviendo oportunidades de educación inclusiva en un ambiente de sana convivencia, entregando espacios con infraestructura educativa adecuada y acorde a la normativa vigente, con implementación en recursos de aprendizaje y tecnológica de vanguardia.

Formación integral en valores, cultura y vida saludable asociada a la práctica deportiva. -
Formación inclusiva. -Promoción de la sana convivencia en ambiente protector e
infraestructura adecuada. - Fomento del uso de tecnologías de informática de vanguardia. -
Educación de calidad.



VISIÓN Constituirnos como la alternativa educacional de alta calidad de la Provincia de Ñuble, entregando oportunidades de desarrollo integral, que forme personas con valores sólidos, convicciones claras que promuevan la auto superación, el desarrollo intelectual, cultivando talentos, habilidades y actitudes en búsqueda constante de la excelencia.

Acogemos a través de una institución educativa laica, que acoge a las familias de la Provincia de Ñuble que buscan para sus hijos oportunidades para el desarrollo de todo su potencial, que imparte educación integral y de calidad por medio de equipos multidisciplinarios que ofrecen igualdad de oportunidades que permiten a nuestros estudiantes adaptarse, desenvolverse y contribuir en una sociedad de continuo cambio.

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



Los sujetos de estudios serán seleccionados, de manera intencionada, puesto que se tomara en cuenta, aquellos sujetos, que se encuentren directamente relacionados con el tema a tratar, además de los años de servicio y su vinculación directa con el fenómeno de estudio, lo cual arrojará información real y sustentable según sus experiencias dentro del establecimiento y la vinculación con la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación se escogerá a dos directivos del establecimiento, quienes llevan más tiempo en el servicio, dos coordinadores del programa de integración y cuatro docentes: dos de primer ciclo (educador(a) de aula común y una educadora diferencial) y dos de segundo ciclo (educador(a) de aula común y una educadora diferencial), por lo cual el total de los sujetos de estudio, serán: ocho personas.

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

En el capítulo 3.1 se da a conocer el tipo de investigación que se llevara a cabo en este proyecto, el cual será de tipo “cualitativo”, puesto que se espera: comprender, valorar e interpretar los fenómenos de estudio, a partir de un análisis hermenéutico, según lo entregado por los informantes, quienes se encontraran en un contexto natural, por lo que arrojaran información real de forma general y diversificada; desde la praxis. Por lo mencionado recientemente es que se escogerá, como instrumento: una **“entrevista semiestructurada”**. Este tipo de instrumento es un método de investigación cualitativo, el cual se da bajo la relación entre el entrevistador y el entrevistado o sujeto de estudio. Este tipo de entrevista, si bien tiene preguntas definidas por el investigador; este puede modificar la forma en que se ejecuta, pero claramente no puede cambiar el sentido de la misma; solo puede modificarla con la finalidad de que sea más comprensiva y fácil para el entrevistado, como plantea Cisterna (2005).

Por ello es que el instrumento se llevara a cabo, por medio de 15 preguntas a partir de las subcategorías diseñadas, las cuales serán evaluadas bajo la supervisión de un experto, para luego poder ser aplicada a los sujetos de estudio; que en este caso será al equipo directivo, equipo directivo del programa de integración y docentes de aula común y aula de recursos.



De esta manera el instrumento ya mencionado, arrojará información crucial, para llevar a cabo la investigación, bajo un ambiente acogedor y de confiabilidad. En donde se espera pedir a los sujetos de estudio, poder ser grabados, tomando en cuenta un tiempo estimado de no más de 10 minutos para lograr posteriormente revisar cada una de las grabaciones.

Es de suma importancia que antes de realizar la entrevista semiestructurada, se dé a conocer de forma clara y precisa, aplicando el principio de parsimonia; el objetivo de estudio, para que los informantes, tengan claro lo que se espera lograr con la investigación y puedan aportar de la mejor y efectiva manera posible, información relevante frente al tema a tratar, con la finalidad de obtener resultados favorables, que sirvan de mejora para la institución y especialmente la gestión directiva.

Finalmente, una vez ejecutado el instrumento, se aplicará la triangulación hermenéutica interpretativa, puesto que según como menciona Francisco Cisterna C.(2007), define que se basa en: “ se basa principalmente en el valor de la comprensión entre el investigador y los sujetos de estudio, lo que permite orientar las acciones de interpretación y de aplicación, y que se expresa en los métodos cualitativos”; lo cual permitirá arrojar resultados a través de las respuestas entregadas en las entrevistas semi- estructuradas aplicadas.



3.5 Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la Investigación Categorías y subcategorías, instrumentos y estamentos a los que se aplicará

Tabla n°1

SUBCATEGORÍAS	ESTAMENTOS EN LOS QUE SE RECOGE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS QUE SE APLICAN
A.1: Fase de Ejecución de Diseño	-Directivos	-Entrevista semi estructurada. -Revisión documental.
A.2: Evaluación Curricular de Diseño	-Directivos -Coordinadores PIE -Docentes de aula Común -Educadores Diferenciales	-Entrevista semi estructurada. -Revisión documental.
B.1: Implementación como proceso de cambio	-Directivos -Coordinadores PIE -Docentes de aula Común -Educadores Diferenciales	-Entrevista semi estructurada.
B.2: La Implementación como uso del poder organizativo	-Directivos -Coordinadores PIE -Docentes de aula Común -Educadores Diferenciales	-Entrevista semi estructurada.
C.1: Consideraciones pedagógicas del Monitoreo	-Directivos -Coordinadores PIE	-Entrevista semi estructurada.
C.2: Instrumento de Monitoreo	-Directivos -Coordinadores PIE	-Entrevista semi estructurada.
D.1: Comunicación de los Resultados en la Retroalimentación	-Directivos -Coordinadores PIE	-Entrevista semi estructurada.
D.2: Uso pedagógico de los Resultados de la Retroalimentación	-Directivos -Coordinadores PIE	-Entrevista semi estructurada



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

--	--	--

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



4.1 Introducción

En este capítulo, se están presentando los resultados de investigación, mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas, donde se procedió a realizar el orden de la indagación, que procedieron de las respuestas generadas por cada sujeto entrevistado, según las preguntas realizadas y organizadas por cada categoría y subcategoría correspondiente.

Las entrevistas fueron sometidas a inferencias interpretativas (Francisco Cisterna, 2018), al término del proceso. En primera instancia se recogió la información a través de la aplicación de las entrevistas a los diferentes sujetos de estudio, que autorizaron ser grabados, en un promedio de duración de 10 a 13 minutos aproximadamente.

Luego de realizar las entrevistas, se realizó el proceso de transcripción, la cual se plasma en la tabla n° 1. Posteriormente se llevó a cabo la inferencia propiamente tal de las respuestas otorgadas por cada categoría y subcategoría, y por último se procedió a realizar la triangulación hermenéutica, la cual corresponde según Cisterna, (2005), corresponde a la acción de reunir y cruzar dialécticamente la información generada por el objeto de estudio, el cual nace bajo una investigación de trabajo de campo e investigación bibliográfica, para construir una base teórica que respalde los resultados de la investigación.

De este modo se ejecutó la tabla n° 1 (ver anexo), el registro de las respuestas textuales de cada uno de los sujetos entrevistados, por cada pregunta realizada.

En la tabla n°2 (ver anexo), se procedió a consignar las respuestas de cada entrevistado, aplicando el criterio de pertinencia y luego después de cada respuesta se realizó la inferencia interpretativa, de cada una de ellas, según las preguntas situadas por subcategorías.



Finalmente se procedió a realizar las inferencias interpretativas de cada respuesta entregada por los entrevistados, por cada categoría y estamento establecido.

4.2 Tiangulación de datos y síntesis de resultados

Inferencias interpretativas por cada categoría para cada entrevistado

DIRECTIVO 1

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El directivo 1 señala que el diseño utilizado es guiado por el modelo de gestión de la calidad del ministerio de educación: mejora continua, donde se presentan diferentes acciones tales como: (diagnostico, nuevos críticos, se elabora un plan de mejora, se monitorea, se hacen los ajustes necesarios y evaluación al final) siendo un ciclo continuo, y cada 4 años a través de reflexión en conjunto.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?



El directivo 1 señala que el diseño utilizado es guiado por el modelo de gestión de la calidad del ministerio de educación: mejora continua, donde se presentan diferentes acciones tales como: (diagnostico, nuevos críticos, se elabora un plan e mejora, se monitorea, se hacen los ajustes necesarios y evaluación al final) siendo un ciclo continuo, y cada 4 años a través de reflexión en conjunto.

CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

El directivo 1 señala que el proceso de implementación se lleva a cabo dentro del modelo de planificación, donde se recoge información del MINEDUC, donde están las habilidades y actitudes. Las cuales se entregan a través del GPT y trabajo colaborativo, liderado por el equipo técnico y multiprofesionales y para mayores énfasis en lo actitudinal (la orientadora). Cada profesor y departamento debe gestionar sus planes y programas con guía y acompañamiento en clases.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

El directivo 1 señala que el proceso de implementación se lleva a cabo dentro del modelo de planificación, donde se recoge información del MINEDUC, donde están las habilidades y actitudes. Las cuales se entregan a través del GPT y trabajo colaborativo, liderado por el equipo técnico y multiprofesionales y para mayores énfasis en lo actitudinal (la orientadora). Cada profesor y departamento debe gestionar sus planes y programas con guía y acompañamiento en clases.



CATEGORIA C: MONITOREO

Subcategoría C 1: Consideraciones pedagógicas

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El directivo 1, señala que las acciones que se llevan a cabo son: entrevistas entre pares, autoevaluación, reforzamiento positivo, GPT, Trabajo colaborativo, acompañamiento al aula, retroalimentación y los compromisos que se adquieren.

Subcategoría C 2: Instrumento de Monitoreo

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El directivo 1, señala que las acciones que se llevan a cabo son: entrevistas entre pares, autoevaluación, reforzamiento positivo, GPT, Trabajo colaborativo, acompañamiento al aula, retroalimentación y los compromisos que se adquieren.



CATEGORIA D: RETROALIMENTACION

Subcategoría D 1: Comunicación de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

El directivo 1 señala que una de las remediales son organizadas por la comunidad educativa de manera voluntaria por profesores, apoyos de asistentes de sala, reforzamientos en equipo, hay un análisis inicial, cuando se reúnen todo por departamentos quienes elaboran una propuesta y luego se materializa .y además el programa de integración, se realiza una revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos, y además pruebas internas y capacitaciones.

Subcategoría D 2: Uso pedagógico de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

El directivo 1 señala que una de las remediales son organizadas por la comunidad educativa de manera voluntaria por profesores, apoyos de asistentes de sala, reforzamientos en equipo, hay un análisis inicial, cuando se reúnen todo por departamentos quienes elaboran una



propuesta y luego se materializa .y además el programa de integración, se realiza una revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos, y además pruebas internas y capacitaciones.

DIRECTIVO 2

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?)

El directivo 2 señala que Nos regimos por lo que el ministerio de educación nos exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, e ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?)

El directivo 2 señala que Nos regimos por lo que el ministerio de educación nos exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, e ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

El directivo 2 informa que se realiza el proceso de implementación a través de los GPT Y trabajo colaborativo, se entrega la información necesaria dada por el ministerio de educación para poder realizar de manera efectiva el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, individuales y grupales, rigiéndose por los distintos documentos que son la base para realizar un trabajo efectivo, en compañía con el equipo directivo y los coordinadores de ciclo.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

El directivo 2 informa que se realiza el proceso de implementación a través de los GPT Y trabajo colaborativo, se entrega la información necesaria dada por el ministerio de educación para poder realizar de manera efectiva el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, individuales y grupales, rigiéndose por los distintos documentos que son la base para realizar un trabajo efectivo, en compañía con el equipo directivo y los coordinadores de ciclo.



CATEGORIA C: MONITOREO

Subcategoría C 1: Consideraciones pedagógicas

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El directivo 2, señala que las acciones que se llevan a cabo son: entrevistas entre pares, auto evaluación, reforzamiento positivo, GPT, Trabajo colaborativo, acompañamiento al aula, retro alimentación y los compromisos que se adquieren.

Subcategoría C 2: Instrumento de Monitoreo

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El directivo 2 señala que las acciones que se llevan a cabo son: entrevistas entre pares, autoevaluación, reforzamiento positivo, GPT, Trabajo colaborativo, acompañamiento al aula, retroalimentación y los compromisos que se adquieren.



CATEGORIA D: RETROALIMENTACION

Subcategoría D 1: Comunicación de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

El directivo 2 señala que una las remediales son organizadas por la comunidad educativa de manera voluntaria por profesores, apoyos de asistentes de sala, reforzamientos en equipo, hay un análisis inicial, cuando se reúnen todo por departamentos quienes elaboran una propuesta y luego se materializa .y además el programa de integración, se realiza una revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos, y además pruebas internas y capacitaciones.

Subcategoría D 2: Uso pedagógico de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

El directivo 2 señala que una de las remediales son organizadas por la comunidad educativa de manera voluntaria por profesores, apoyos de asistentes de sala, reforzamientos en equipo, hay un análisis inicial, cuando se reúnen todo por departamentos quienes elaboran una propuesta y luego se materializa .y además el programa de integración, se realiza una revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos, y además pruebas internas y capacitaciones.



COORDINADOR PIE

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?)

El coordinador señala que se basan en lo que el ministerio de educación exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, para ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante, además de regirse por los decretos 170 y 83.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?)

El coordinador señala que se basan en lo que el ministerio de educación exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, para ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante, además de regirse por los decretos 170 y 83.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el coordinador, el proceso de implementación se lleva a cabo bajo la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de nuestros estudiantes con necesidades educativas especiales, acortando así la brecha que existe entre nuestros niños y jóvenes integrados y quienes no poseen limitaciones en su aprendizaje o tienen más herramientas, para enfrentarse al proceso educativo y la vida misma. Además del poder acompañar el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles de nuestro establecimiento.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el coordinador, el proceso de implementación se lleva a cabo bajo la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de nuestros estudiantes con necesidades educativas especiales, acortando así la brecha que existe entre nuestros niños y jóvenes integrados y quienes no poseen limitaciones en su aprendizaje o tienen más herramientas, para enfrentarse al proceso educativo y la vida misma. Además del poder acompañar el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles de nuestro establecimiento.



CATEGORIA C: MONITOREO

Subcategoría C 1: Consideraciones pedagógicas

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El coordinador señala que las acciones se realizan tienen relación con la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de nuestros estudiantes con necesidades educativas especiales, acortando así la brecha que existe entre nuestros niños y jóvenes integrados y quienes no poseen limitaciones en su aprendizaje o tienen más herramientas, para enfrentarse al proceso educativo y la vida misma. Además del poder acompañar el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles de nuestro establecimiento.

Subcategoría C 2: Instrumento de Monitoreo

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

El coordinador señala que las acciones se realizan tienen relación con la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de nuestros estudiantes con necesidades educativas especiales, acortando así la brecha que existe entre nuestros niños y jóvenes integrados y quienes no poseen limitaciones en su aprendizaje o tienen más herramientas, para enfrentarse al proceso educativo y la vida misma. Además del poder acompañar el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles de nuestro establecimiento.



CATEGORIA D: RETROALIMENTACION

Subcategoría D 1: Comunicación de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

En el caso de que sea individual, se hacen las sugerencias de acuerdo al desempeño dentro del aula y según sus planificaciones y cuando los resultados son grupales, las sugerencias son para el equipo de aula y departamento por asignatura.

Se realiza de manera personal, y en los GPT de manera grupal, siguiendo los protocolos.

Subcategoría D 2: Uso pedagógico de los resultados

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

En el caso de que sea individual, se hacen las sugerencias de acuerdo al desempeño dentro del aula y según sus planificaciones y cuando los resultados son grupales, las sugerencias son para el equipo de aula y departamento por asignatura.

Se realiza de manera personal, y en los GPT de manera grupal, siguiendo los protocolos.



EDUCADOR DIFERENCIAL 1 NIVEL

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El educador diferencial del 1 nivel informa que tienen el PME, en el cual trabajan con el decreto 83 el 170, que son los que respaldan la atención a la diversidad que está presente en el colegio y con este decreto trabajan enriqueciendo los conocimientos de los estudiantes, además de informar que el equipo de integración se van actualizando en nuevas prácticas para poder trabajarlas con los niños y focalizar de mejor manera los contenidos.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El educador diferencial del 1 nivel informa que tienen el PME, en el cual trabajan con el decreto 83 el 170, que son los que respaldan la atención a la diversidad que está presente en el colegio y con este decreto trabajan enriqueciendo los conocimientos de los estudiantes, además de informar que el equipo de integración se van actualizando en nuevas prácticas para poder trabajarlas con los niños y focalizar de mejor manera los contenidos.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el educador diferencial de 1 nivel, no utiliza un modelo específico, sin embargo comenta que se rige por la disciplina dentro del aula regular y de recursos y el hecho de trabajar con mucho material concreto y color dentro del material, que se utiliza para que los niños puedan aprender mejor y los profesores puedan participar de actividades bien lúdicas.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el educador diferencial de 1 nivel, no utiliza un modelo específico, sin embargo comenta que se rige por la disciplina dentro del aula regular y de recursos y el hecho de trabajar con mucho material concreto y color dentro del material, que se utiliza para que los niños puedan aprender mejor y los profesores puedan participar de actividades bien lúdicas.



EDUCADOR DIFERENCIAL 2 NIVEL

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El educador diferencial del 2 nivel informa que si existe un diseño curricular pero no se utiliza por todos los docente, solo se utiliza un cuaderno de bitácora, donde se registran los objetivos y actividades en general.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El educador diferencial del 2 nivel informa que si existe un diseño curricular pero no se utiliza por todos los docente, solo se utiliza un cuaderno de bitácora, donde se registran los objetivos y actividades en general.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el educador diferencial de 2 nivel, en los contenidos, utiliza la repetición y ejercitación, en lo actitudinal, me baso en la cercanía con ellos y la conversación directa respecto a sus problemas presentados.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el educador diferencial de 2 nivel, en los contenidos, utiliza la repetición y ejercitación, en lo actitudinal, me baso en la cercanía con ellos y la conversación directa respecto a sus problemas presentados.



DOCENTE DE PRIMER NIVEL

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El docente de primer nivel, comenta que el diseño utilizado por el establecimiento para generar mejores prácticas se lleva a cabo en: el trabajo colaborativo, porque se atiende la diversidad, se trabaja con ellos y se ve cada caso de los estudiantes.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El docente de primer nivel, comenta que el diseño utilizado por el establecimiento para generar mejores prácticas se lleva a cabo en: el trabajo colaborativo, porque se atiende la diversidad, se trabaja con ellos y se ve cada caso de los estudiantes.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el docente de primer nivel, en cuanto a la implementación de los contenidos, lo lleva a cabo a través del proceso de diferentes estrategias necesarias para el aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento de los lineamientos exigidos por el ministerio y los planes y programas.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el docente de primer nivel, que la implementación como uso del poder organizativo, se lleva a cabo a través del proceso de diferentes estrategias necesarias para el aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento de los lineamientos exigidos por el ministerio y los planes y programas.



DOCENTE DE SEGUNDO NIVEL

CATEGORIA A: DISEÑO

Subcategoría A 1: Fase Ejecución de ejecución

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El docente de segundo nivel, comenta que el diseño utilizado por el establecimiento para generar mejores prácticas no genera cambios desde el punto de vista de los lineamientos en cuanto a los diseños utilizados.

Subcategoría A 2: Fase Evaluación curricular

10.- ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

El docente de segundo nivel, comenta que el diseño utilizado por el establecimiento para generar mejores prácticas no genera cambios desde el punto de vista de los lineamientos en cuanto a los diseños utilizados.



CATEGORIA B: IMPLEMENTACIÓN

Subcategoría B 1: Implementación como proceso de cambio

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el docente de segundo nivel de acuerdo al proceso de implementación como uso del poder organizativo comenta que implementa los conocimientos a través de: todo tipo de recursos necesarios que sean de ayuda para el cumplimiento de objetivos curriculares y lo más importante, logrando cumplir con el aprendizaje significativo del estudiante.

Subcategoría B 2: Implementación como uso del poder organizativo

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?

Según el docente de segundo nivel de acuerdo al proceso de implementación como uso del poder organizativo comenta que implementa los conocimientos a través de: todo tipo de recursos necesarios que sean de ayuda para el cumplimiento de objetivos curriculares y lo más importante, logrando cumplir con el aprendizaje significativo del estudiante.



4.3 Triangulación de Resultados obtenidos en el Proceso Investigativo

Luego de ser analizada la información recopilada, se procedió a ejecutar la triangulación de los diferentes estamentos del establecimiento.

Respecto al primer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Diseño, los directivos llevan a cabo un diseño, el cual está sujeto al modelo de gestión de calidad del ministerio de educación, por lo tanto se enfoca continuamente a realizar mejoras, desde diferentes acciones tales como: (diagnostico, nuevos críticos, se elabora un plan de mejora, se monitorea, se hacen los ajustes necesarios y evaluación al final) siendo un ciclo continuo, el cual cada 4 años lleva a cabo una reflexión en conjunto.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos y el plan de mejora continua, el cual se lleva a cabo cada 4 años, en base a una reflexión conjunta, realizada en talleres.

Respecto al segundo estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Diseño se basan en lo que el ministerio de educación exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, para ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante, además de regirse por los decretos 170 y 83.

Por lo que se logró evidenciar que cumplen como programa de integración, con los lineamientos propuestos por el ministerio.

Respecto al tercer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Diseño, se rigen por el PME, en el que trabajan, utilizando los decretos 83 y el 170, que son los que respaldan la atención a la diversidad. En cuanto al diseño utilizado en las planificaciones, no utilizan un formato igual para todos los docentes, solo se utiliza un cuaderno de bitácora, donde se registran los objetivos y actividades en general.



Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos y el plan de mejora continua, sin embargo se encuentra débil el diseño utilizado en las planificaciones.

Respecto al cuarto estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Diseño, existe un programa de planificación, sin embargo no todos trabajan en él, puesto que cada uno sigue su propio modelo de planificación, pero cumpliendo en su gran mayoría con los lineamientos del ministerio de educación. guiándose por los planes y programas.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos y el plan de mejora continua, sin embargo se encuentra débil el diseño utilizado en las planificaciones.

Respecto al primer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Implementación, el equipo directivo entrega en GPT, lineamientos de un modelo de planificación del MINEDUC, donde se encuentran las habilidades y actitudes, las cuales se deben llevar a cabo.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos esperados, sin embargo existen ocasiones en las cuales no se logra implementar de manera efectiva lo propuesto en el diseño.

Respecto al segundo estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se infiere que en relación a la categoría de "Implementación" se realizan acciones en conjunto con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, mediante la toma de decisiones, según las necesidades presentadas, y que en el caso del Programa Integración Escolar. Se realizan bastantes estrategias y acciones que se concretan en el trabajo colaborativo, para cubrir las necesidades educativas especiales.

Por lo que se logró evidenciar que cumplen como programa de integración, con los lineamientos propuestos por el ministerio y el proceso de implementación.



Respecto al tercer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de “Implementación”, se rigen por la disciplina y por los decretos y orden exigidos por el establecimiento, además de estrategias como: la repetición y ejercitación, en lo actitudinal, me baso en la cercanía con ellos y la conversación directa respecto a sus problemas presentados.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos y el plan de mejora continua, sin embargo se encuentra débil el diseño utilizado en las planificaciones.

Respecto al cuarto estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de Implementación, es un proceso de diferentes estrategias necesarias para el aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento de los lineamientos exigidos por el ministerio y los planes y programas, utilizando todo tipo de recursos necesarios que sean de ayuda para el cumplimiento de objetivos curriculares y lo más importante, logrando cumplir con el aprendizaje significativo del estudiante.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Respecto al primer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de “Monitoreo” existe una planificación en el proceso, realizado con una pauta, junto al equipo directivo para gestionar y evaluar el quehacer docente y en general de la comunidad, con apoyo de lineamientos del Ministerio de Educación.

Por lo que se logró evidenciar, que cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Respecto al segundo estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de “Monitoreo” se realizan distintas acciones en relación a la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de los estudiantes. Además existe un



acompañamiento en el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles del establecimiento.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, y los decretos, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Finalmente en esta categoría se evidencia que se realiza el proceso de monitoreo por parte del equipo directivo, sin embargo existe falencias en el seguimiento continuo de este proceso, el cual se debe fortalecer.

Respecto al primer estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de “Retro alimentación” se ejecutan acciones tales como: reforzamientos en equipo, talleres de análisis inicial- y final por departamento se realiza una revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos. Y de manera personal, a través de comunicación directa en reuniones personales.

Por lo que se logró evidenciar, que cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Respecto al segundo estamento (luego de ser entrevistados y analizada la información, se desglosa que en relación a la categoría de “Retroalimentación” se realiza a partir de la entrega de resultados de forma individual, donde se hacen las sugerencias de acuerdo al desempeño dentro del aula y según sus planificaciones y cuando los resultados son grupales. y de forma grupal se realizan reuniones donde se sugieren estrategias y lineamientos que deben seguir para desarrollar un mejor desempeño como equipo, además de reuniones por departamento según el nivel, y finalmente a nivel institucional se gestiona en los GPT , dando cumplimiento a los protocolos.

Por lo que se logró evidenciar, cumplen con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, y los decretos, cumpliendo con los lineamientos propuestos.



CAPÍTULO V

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Interpretación o Discusión de Resultados



Se interpreta de la investigación efectuada en el establecimiento particular subvencionado de la ciudad de Chillán, en relación al primer estamento correspondiente al equipo directivo que en su primera categoría, enfocada al Diseño, se logra efectuar una adecuada modalidad, respecto al modelo de gestión de calidad del ministerio de educación, puesto se enfoca continuamente a realizar mejoras, desde diferentes acciones tales como: (diagnóstico, nuevos críticos, se elabora un plan de mejora, se monitorea, se hacen los ajustes necesarios y evaluación al final) siendo un ciclo continuo, el cual cada 4 años lleva a cabo con una reflexión en conjunto, mediante talleres, tales como: GPT y el Trabajo Colaborativo. Y tal cual como menciona Fajardo (2005), el término gestión: tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”. Es como se gestiona por el equipo directivo el diseño, mediante un diagnóstico y planeación de acciones, que luego deben ser implementadas.

De igual modo se interpreta de la respuesta del segundo estamento, perteneciente al Coordinador del Programa de Integración Escolar, quien se basa en lo que el ministerio de educación exige, utilizando el modelo de gestión de calidad, para ir en mejora de los resultados, con monitoreo constante, además de regirse por los decretos 170 y 83.

Y finalmente en el tercer y cuarto estamento, pertenecientes al gremio docente y educadores diferenciales: se interpreta que en ambos casos también se rigen por un diseño curricular ministerial, Plan de Mejoramiento Educativo, Planes y Programas, decreto 170 y 83 (en el caso de los Educadores Diferenciales), entre otros. Los cuales estructuran su labor educativa y los orientan a la realización e implementación esperada, según los diseños enmarcados, sin embargo existe una falencia, desde el punto de vista de diseño curricular, puesto que en ambos casos; dan a conocer que no siguen el mismo formato de planificación y estructura, por lo tanto se llega a la



conclusión que este tipo de estructura se debe realizar un cambio, para lograr mejoras en el quehacer docente.

En la segunda categoría, señalada como: “Implementación”, la cual se refiere a: Perspectiva que define la implementación como un cambio social planificado según (Ansoff 1984; Jain 1985; Urban y Star 1991). Se puede interpretar por parte del primer estamento que: el equipo directivo entrega en GPT, lineamientos de un modelo de planificación del MINEDUC, donde se encuentran las habilidades y actitudes, las cuales se deben llevar a cabo. Intentando gestionar de la mejor manera, el proceso de monitoreo constante, para lograr cumplir los lineamientos exigidos por el ministerio y llevar a la praxis en el proceso de implementación.

Por lo que se infiere que en esta área se intenta lograr con el objetivo esperado que es “Implementación”, utilizando distintas estrategias, para cumplir con las metas propuestas.

De tal manera se interpreta en el segundo estamento, en el cual se da a conocer que Realiza la gestión con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, mediante la toma de decisiones, según las necesidades presentadas, y que en el caso del Programa Integración Escolar, se realizan bastantes estrategias y acciones que se concretan en el trabajo colaborativo, para cubrir las necesidades educativas especiales, acortando así la brecha que existe entre los niños y jóvenes integrados.

Por lo que se logró evidenciar, que también se intenta cumplir con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, y los decretos, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Finalmente en el tercer y cuarto estamento, respecto a la categoría ya mencionada, se interpreta que ambos casos, se efectúa el cumplimiento de los lineamientos y decretos entregados por el Ministerio de Educación y se realizan diversas estrategias como: la repetición y ejercitación, en lo actitudinal, se basan en la cercanía con los estudiantes y la conversación directa respecto a sus problemas presentados, intentando de tal manera llevar a cabo aprendizajes significativos y contextualizados.

Por ello es que en esta categoría se logra evidenciar que existe una coherencia y eficiencia al momento de “implementar” conocimientos y especialmente actitudes y valores, puesto que priorizan el bienestar del estudiante.



La tercera categoría, identificada como: “Monitoreo”, se interpreta que en la respuesta entregada por el primer estamento realizan una planificación en el proceso de monitoreo, con una pauta, en conjunto con el equipo directivo para gestionar y evaluar el quehacer docente y en general de la comunidad, con apoyo de lineamientos del Ministerio de Educación.

Por lo que se infiere que en esta área se intenta lograr con el objetivo esperado que es “Monitoreo”, utilizando distintas estrategias, para cumplir con las metas propuestas.

De tal manera se interpreta en el segundo estamento, en el cual se da a conocer que realizan distintas acciones en relación a la posibilidad de gestionar con el equipo directivo y el sostenedor del colegio, todo lo que sea necesario para hacer viva la inclusión de nuestros estudiantes. Además de un acompañamiento en el proceso educativo y la formación de los estudiantes de todos los niveles de nuestro establecimiento.

Por lo que se logró evidenciar, que también se intenta cumplir con los objetivos propuestos por el ministerio de educación, y los decretos, cumpliendo con los lineamientos propuestos.

Por ello es que en esta categoría se logra evidenciar que existe una coherencia y eficiencia al momento de realizar el proceso de “Monitoreo”, a través de una gestión y trabajo en equipo, con apoyo de una planificación, pauta y acompañamiento al aula, con la finalidad de ir siempre en mejora de los resultados de aprendizajes esperados y fortalecimiento de las practicas pedagógicas.

Tal cual se menciona en el Marco de Buena Dirección y Liderazgo Escolar MBDLE (2015). Que se refiere a “Monitoreo”, como: las acciones de tipo sistemático y concreto que realiza el Equipo Directivo para recoger y analizar la información de los procesos pedagógicos o programas educativos, llevados a cabo en el aula y en la institución educativa.

La cuarta categoría, identificada como: “Retro alimentación”, se interpreta que en la respuesta entregada por el primer estamento se lleva a cabo a partir de acciones tales como: reforzamientos en equipo, talleres de análisis inicial- y final por departamento. Realiza una



revisión dos veces al año y se plantean nuevos desafíos, y de manera personal, a través de comunicación directa en reuniones personales.

Por lo que se infiere que en esta área se intenta lograr con el objetivo esperado que es “Retro alimentación”, utilizando distintas estrategias, para cumplir con las metas propuestas.

Respecto a la cuarta categoría, identificada como: “Retro alimentación”, se interpreta que en la respuesta entregada por el segundo estamento se realiza a partir de la entrega de resultados de forma individual, donde se hacen las sugerencias de acuerdo al desempeño dentro del aula y según sus planificaciones y cuando los resultados son grupales. y de forma grupal se realizan reuniones donde se sugieren estrategias y lineamientos que deben seguir para desarrollar un mejor desempeño como equipo, además de reuniones por departamento según el nivel, y a nivel institucional se gestiona en los GPT, dando cumplimiento a los protocolos.

Por lo que se infiere que en esta área se intenta lograr con el objetivo esperado que es “Retro alimentación”, utilizando distintas estrategias, para cumplir con las metas propuestas.

Por lo expuesto anteriormente, se infiere que que en ambos estamentos como directivos, se realiza el proceso de retro alimentación de manera grupal e individual, sin embargo cabe señalar que este proceso debiese ser más reiterativo para obtener mejores resultados.

En síntesis se puede interpretar que la gestión y liderazgo del establecimiento intentan regirse por las normativas establecidas por el Ministerio de Educación, los programas, decretos y lineamientos que éstos exigen, con la finalidad de obtener resultados pertinentes en los estudiantes, realizando una mejora en Educación.

En el caso del establecimiento ya mencionado, si bien es cierto existe un seguimiento y orden en la gestión y liderazgo al intentar regirse por los objetivos propuestos por el Ministerio de Educación. Se puede inferir que aún existen falencias en algunas de las categorías mencionadas, ya que según las respuestas de algunos estamentos, se desprende que: “si bien existe un diseño curricular para ordenar sus planificaciones”, los docentes no se rigen en su gran mayoría, por este modelo, sino más bien por su propio diseño de planificación para dar orden a sus clases.



También dan a conocer que no existe un seguimiento continuo de “acompañamiento y retro alimentación de las prácticas pedagógicas”.

En síntesis se infiere que; “el diseño curricular”, debe ser monitoreado de manera sistemática, al menos una vez al mes y debe existir una retro alimentación grupal e individual constante para lograr ir en mejora de las practicas docentes.

Por todo lo anteriormente mencionado es que se concluye que las categorías: Diseño-Implementación-Monitoreo-Retro alimentación, son complementarias, por lo que se infiere, que si existe una falencia en alguna de ellas. Quiere decir que se debe analizar las cuatro categorías para realizar una mejora en cada una de ellas.

Además se debe tomar en cuenta que para que el establecimiento funcione de manera esperada, según lo esperado en el proyecto educativo institucional y los lineamientos exigidos por el Ministerio de Educación, debe existir un liderazgo que propicie el trabajo en equipo, y exista una constante reflexión y retro alimentación entre ellos para optimizar y mejorar el proyecto educativo institucional.

Según Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

Por ello es que una vez ordenado y organizado el equipo directivo, desde el trabajo que deben realizar y las funciones que debe cumplir cada uno. Es cuando se puede proceder a mejorar las condiciones laborales de la comunidad educativa. Cumpliendo con el bienestar de cada uno de sus trabajadores, entregando las condiciones óptimas para la realización de su trabajo e incentivar y convencer de que el trabajo en equipo es la clave para lograr los objetivos propuestos.



5.2 Conclusiones Generales de la Investigación

5.2.1 En síntesis a la Respuesta de Investigación



En relación a la pregunta de investigación ¿Cómo genera el equipo directivo buenas prácticas de enseñanza aprendizaje que respalden la atención a la diversidad de manera efectiva, logrando captar la atención de la comunidad educativa, con la finalidad de enfocarse a todos los estudiantes y sus necesidades?

Se concluye y evidencia que presentan acciones desde las cuatro categorías que fueron: Diseño-Implementación-Monitoreo-Retro alimentación, en las que se dio a conocer a través de sus respuestas que efectivamente presentan un plan de mejora continuo que pretende ir en busca de mejores prácticas de enseñanza aprendizaje, lo cual conlleva a realizar cambios a través de la implementación de estrategias necesarias para atender a la diversidad, sin embargo se observó, analizo e interpreto, que se debe re formular el diseño curricular para poder ejecutar de forma ordenada y efectiva el proceso de implementación. Puesto que al existir una des organización en la primera categoría mencionada que fue “Diseño”, claramente repercute en el proceso de la segunda categoría que fue “Implementación”, ya que al no generar acuerdos desde el cuerpo docente, de regirse por un modelo presentado, y que solo algunos de los trabajadores lo lleven a la praxis y otros no, generando como consecuencia principal: correr riesgo de perder el foco de lo que se espera lograr, ya que al no tener una estructura homogénea en cuanto al objetivo y meta común para alcanzar mejores prácticas pedagógicas. Se entiende que solo algunos lograrán alcanzar la meta propuesta y otros no, lo que conlleva a crear individualismo, competencia entre pares, y lo más complejo e importante, es que se daña la formación de los estudiantes, al no tener preparado de manera ordenada una clase y no saber cuál es el objetivo común que se espera lograr como institución y objetivo de la clase.

Respecto a la respuesta entregada a la pregunta de investigación ¿Cómo genera el equipo directivo buenas prácticas de enseñanza aprendizaje que respalden la atención a la diversidad de manera efectiva, logrando captar la atención de la comunidad educativa, con la finalidad de enfocarse a todos los estudiantes y sus necesidades?

En relación a la segunda categoría, denominada como: “Implementación”, se evidencio en los cuatro estamentos vinculados a la investigación, que existe compromiso por parte de cada uno de ellos, de llevar a cabo el proceso de “Implementación”, de la mejor manera posible, para atender a la diversidad de estudiantes y a la comunidad educativa, a través de diferentes



estrategias y acciones, las cuales respondan a cada necesidad y forma de aprendizaje de cada agente de la comunidad, utilizando el afecto, confianza y conocimiento como principales herramientas para la formación integral de cada individuo.

Sin embargo cabe enunciar, que pese a que se intenta dar respuesta de la mejor manera posible a la pregunta de investigación, intentando mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje.

Se registró falencias en el proceso de implementación, específicamente en el quehacer educativo dentro del aula por algunos docentes, quienes no efectúan el diseño entregado por el establecimiento, quienes presentan dificultades al momento de ejecutar debidamente los objetivos de aprendizaje en reiteradas ocasiones, por lo que se concluye que ésta categoría, si bien es cierto abarca en gran medida a elementos positivos y favorables para su ejecución, aún queda pendiente reforzar las debilidades encontradas, puesto que es perjudicial de manera directa en los estudiantes.

Sin lugar a dudas en esta categoría se evidencia, que pese a las buenas acciones y estrategias a utilizar por parte de los estamentos, si no existe un buen y efectivo funcionamiento en la categoría de “Diseño”, no se logra a cabalidad y de manera esperada la “Implementación” efectiva, ya que se debe estructurar y organizar primeramente lo que se desea aplicar para llevar a la praxis, sin mayor dificultad y con los objetivos claros a trabajar, porque de lo contrario no se logran los aprendizajes esperados y en frente alguna eventualidad, como lo sería “ la ausencia de algún docente”; si este no presenta su diseño adecuado para que otro lo lleve a cabo en su ausencia, claramente se pierden aprendizajes relevantes en los estudiantes, lo cual los perjudica directamente en su formación curricular.

Referente a la categoría “Monitoreo”, y la respuesta que entrega a la pregunta de investigación ¿Cómo genera el equipo directivo buenas prácticas de enseñanza aprendizaje que respalden la atención a la diversidad de manera efectiva, logrando captar la atención de la comunidad educativa, con la finalidad de enfocarse a todos los estudiantes y sus necesidades?



Se llegó a la conclusión que efectivamente se realiza el proceso, siguiendo los lineamientos entregados por el ministerio, además de una planificación en el proceso de monitoreo, realizado con una pauta, junto al equipo directivo para gestionar y evaluar el quehacer docente y en general de la comunidad, con apoyo de lineamientos del Ministerio, también existe acompañamiento al aula en el proceso educativo. Sin embargo se evidencio que el proceso de “Monitoreo” aún se encuentra débil, puesto que no es continuo, lo que conlleva a una “falencia” por parte del equipo directivo, frente a la continuidad y seguimiento efectivo que debiese tener, o tal vez en la corrección o modificación de la pauta la cual les permite observar las fortalezas y debilidades de la comunidad educativa, para fortalecer las prácticas de enseñanza aprendizaje, para atender a la diversidad.

Se concluye que es de suma importancia reflexionar frente al quehacer del equipo directivo y la toma de decisiones que realizan respecto al procedimiento de “Monitoreo”, puesto que para que sea efectivo y se generen buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y puedan atender a la diversidad. Se debe replantear las acciones y medidas tomadas hasta el momento y analizar ¿Cuáles han sido efectivas y cuáles no?, además de revisar si los indicadores generados en la pauta de trabajo, están apuntando a lo que sea desea según el Ministerio de Educación, y lo más importante, si está cumpliendo con el perfil esperado por el Proyecto Educativo Institucional y equipo directivo, y solo reflexionando, analizando y ejecutando acciones pertinentes a los objetivos, metas y necesidades del establecimiento, se podrá fortalecer y mejorar las practicas docentes y de la comunidad en su totalidad, mediante la acción de “Monitoreo”

Finalmente en la categoría de “Retro alimentación” y la respuesta que da a la pregunta de investigación ¿Cómo genera el equipo directivo buenas prácticas de enseñanza aprendizaje que respalden la atención a la diversidad de manera efectiva, logrando captar la atención de la comunidad educativa, con la finalidad de enfocarse a todos los estudiantes y sus necesidades?

Se evidencia que la retro alimentación se realiza a partir de la entrega de resultados de forma individual, donde se hacen las sugerencias de acuerdo al desempeño dentro del aula y según sus planificaciones y cuando los resultados son grupales. y de forma grupal se realizan reuniones donde se sugieren estrategias y lineamientos que deben seguir para



desarrollar un mejor desempeño como equipo, además de reuniones por departamento según el nivel. Y a nivel institucional se gestiona en los GPT, dando cumplimiento a los protocolos.

Se llegó a la conclusión que efectivamente se realiza el proceso de “Retro alimentación”, Mediante talleres y GPT, para la entrega de resultados grupales y en cuanto a los resultados individuales, se realizan conversaciones personales con uno o más participantes del equipo directivo si es necesario. Sin embargo esta gestión se ejecuta de manera paulatina y solo en ocasiones extremas.

Por lo que se concluye que es de suma importancia crear un análisis y reflexión respecto a la retro alimentación entregada a la comunidad, puesto que si bien es cierto existe, se debe fortalecer aún más, creando instancia de conversaciones más permanentes en base a los integrantes de la comunidad educativa, entregando las herramientas necesarias para fortalecer lo que se encuentra más débil en cada uno y para potenciar las habilidades que presenta cada uno y seguir avanzando en un fin común, utilizando como estrategia el Feed Back, entrevistas, talleres, entre otros, por ello es que se debe ejecutar una retro alimentación constante para cumplir con lo deseado y lo más importante es lograr cumplir con el perfil esperado por el Proyecto Educativo Institucional y equipo directivo, y solo reflexionando, analizando y ejecutando acciones pertinentes a los objetivos, metas y necesidades del establecimiento, se podrá fortalecer y mejorar las practicas docentes y de la comunidad en su totalidad, mediante la acción de “Retro alimentación”.

Todo lo anteriormente señalado evidencia que efectivamente en el DISEÑO-IMPLEMENTACIÓN-MONITOREO y RETRO ALIMENTACIÓN, existen acciones y estrategias que permiten llevar a cabo cada una de las categorías mencionadas para lograr ir en mejora de las prácticas de enseñanza aprendizaje, y a su vez dar respuesta a la pregunta de investigación.

No obstante se evidenciaron también algunas debilidades en cada una de las categorías, en que algunas se presenta de manera más explícita que en otras, pero que de todos modos no se debe dejar a la deriva, ya que las debilidades encontradas deben ser trabajadas, por medio de un proceso diagnóstico, planificación, implementación análisis y especialmente de reflexión, para lograr mejorar lo que se encuentra más débil y obtener buenas prácticas de enseñanza



aprendizaje, para atender las necesidades de todos los agentes de la comunidad y objetivos que se esperan para atender a la diversidad y así poder responder a la respuesta de investigación.

5.2.2 Aportes de la Investigación al Campo Temático del Liderazgo y Gestión Escolar

La investigación efectuada para caracterizar el trabajo directivo referido a Diseño-Implementación-Monitoreo-Retro alimentación en el proceso efectivo de enseñanza aprendizaje y la utilización efectiva de la co- docencia, como estrategia de trabajo en equipo para atender a la diversidad en el establecimiento particular subvencionado de la ciudad de



Chillán, permite describir el trabajo del equipo directivo en diferentes áreas del proceso de enseñanza aprendizaje y a su vez, analizar y reflexionar respecto a la función que cumple éste, frente al liderazgo y gestión que realizan en la institución y los aportes que entregan a partir del compromiso evidenciado.

La investigación aportó mediante evidencias, que si bien existen acciones que permiten la realización de las categorías mencionadas anteriormente y que logran el cumplimiento de los lineamientos pedidos por el Ministerio de Educación respecto al: Diseño-Implementación-Monitoreo-Retro alimentación, también se encuentran algunas falencias en señalados procesos.

En cuanto a los instrumentos utilizados para reunir la información, se infiere que fueron los adecuados, ya que permitieron recoger los datos necesarios para evidenciar las fortalezas y debilidades encontradas en la gestión del equipo directivo para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a los datos obtenidos por los diferentes estamentos en la investigación, se concluye que las respuestas entregadas son un aporte para la gestión y liderazgo al equipo directivo, puesto que dan a conocer aspectos positivos que ellos evidencian desde la gestión, liderazgo y compromiso frente a las categorías mencionadas, y además entregan información relevante frente a las falencias evidenciadas en la práctica respecto a su gestión y liderazgo como equipo directivo. Lo cual servirá para que éste reflexione, analice y realicen cambios para fortalecer los aspectos más débiles y que sean coherentes a las metas, visión y perfil esperado por el Proyecto Educativo Institucional, fortaleciendo de esta manera el proceso de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Además se evidencian grandes aportes desde el marco teórico, puesto que entrega información relevante frente a la ejecución de un buen liderazgo, gestión escolar, y estrategias acerca de un efectivo trabajo en equipo y la co-docencia la cual se conoce “como proceso formativo desarrollado por dos o más profesionales certificados que establecen una relación de colaboración para brindar instrucción conjunta a un grupo de estudiantes diverso, en un espacio físico y con contenidos y objetivos específicos, con la finalidad de lograr lo que no podrían hacer solos” según. Urbina, Basualto, Urbina y Miranda, 2017.



Por lo anteriormente señalado podemos reflexionar que si efectivamente se cumpliera con la realización efectiva de la co-docencia, como estrategia para fortalecer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje, servirían de gran apoyo especialmente en la atención a la diversidad, ya que permitirían realizar una planificación y estrategias entre dos profesionales (un docente de aula común y un educador diferencial).

Por otra parte respecto al liderazgo, según los investigadores Zenger y Folkman (2016), que a través de múltiples estudios han concluido con una serie de 5 categorías que deben verse siempre claras en un líder:

- El liderazgo debe verse orientado a los resultados a través de su promoción, establecimiento de metas exigentes y la toma de iniciativas.
- El liderazgo debe ser motor del cambio a través del desarrollo de perspectivas estratégicas, la promoción y el fomento de las relaciones con el exterior.
- El líder debe tener un carácter íntegro y honesto.
- El liderazgo debe mostrar una serie de habilidades interpersonales que reúnan una capacidad comunicativa eficiente, habilidad para inspirar y atraer altos rendimientos, establecimiento de relaciones y desarrollo de los colaboradores y la aplicación del trabajo en equipo.
- La quinta categoría de la definición de liderazgo extraordinario establecida por Zenger y Folkman (2016), se refiere a la capacidad personal, mostrando competencia técnica, innovación, desarrollo personal y habilidad para analizar y resolver problemas.

Por lo cual se infiere que un buen líder y equipo directivo debe poseer un carácter afable, honesto e íntegro, y habilidades interpersonales que reúnan la capacidad eficiente de comunicar, inspirar y atraer altos rendimientos, en función del establecimiento y del desarrollo y aplicación del trabajo en equipo.

Finalmente se concluye que los datos arrojados por los diferentes estamentos, respecto a la gestión y liderazgo del equipo directivo, son de gran aporte para la institución y el mejoramiento de la función de estos, y además se refuerzan estos aportes con el sustento del marco teórico en función a la efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje.



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

La investigación surge del interés por descubrir la efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje y la utilización efectiva de la co- docencia, como estrategia de trabajo en equipo para atender a la diversidad, respecto a su: Diseño-Implementación-Monitoreo y Retro alimentación por parte del equipo directivo.

Tal como menciona Bryman (1996) “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y



flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales”.

Del texto anteriormente señalado, se infiere que el liderazgo transformacional, presenta una connotación orientada a la “participación y flexibilidad en la organización”, por lo que se adhiere ciertamente a la idea que se forjó como desafío en esta investigación, que es el identificar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje y la utilización de la co-docencia, como estrategia de trabajo en equipo para atender a la diversidad, desde el punto de vista de: diseño- implementación-monitoreo y retro alimentación por parte del equipo directivo, y como logra realizar mencionados procesos de manera efectiva para fortalecer positiva e integralmente el trabajo en equipo.

Serrano y Portalanza (2014); Leithwood (2009); Weinstein y Muñoz (2012) plantean la relevancia que tiene el director y el equipo directivo en su liderazgo y gestión, de sus aportes se comprende que cuando un directivo gestiona y lidera respetando lo que se encuentra prescrito y lo vincula con decisiones adecuadas, contextualizadas y apoyadas en la experiencia exitosa alcanzará en primera instancia los objetivos propuestos y luego el éxito institucional. Por ello es de tal relevancia que exista una gestión y liderazgo comprometido por parte de los directivos; puesto que al sentirse vinculados con el proyecto institucional, sus metas, visión y contexto, se logran frutos de lo que con esfuerzo y compromiso se obtiene con el transcurrir del tiempo.

Por todo lo antes mencionado y luego de ser recopilada y analizada la información de la investigación, surge un nuevo desafío que se enfoca en la: “Optimización en la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos”, ya que según, (Conderman y Hedin, 2012), la co-enseñanza permite a los profesionales que compartan instrucción, combinando sus conocimientos y habilidades para crear ambientes formativos en los que la enseñanza sea rigurosa pero flexible, basada en estándares pero adaptable a las necesidades de aprendizaje de cada estudiante. Por lo que se infiere que: “si se optimizan acciones para la mejora del trabajo en equipo y la co-docencia, bajo una gestión y liderazgo efectivo, se lograrán mejores resultados en los estudiantes, puesto que existe estrecha relación entre el buen liderazgo y el trabajo en equipo, tal como se encuentran las



nuevas exigencias a los sistemas educacionales que demandan procesos dinámicos y flexibles, para lo que se requieren profesionales capaces de propiciar aprendizajes que permitan potenciar el desarrollo y calidad de vida de sus educandos (Fundación UNAM, 2013).

Por esto recién mencionado, es que se plantea el siguiente objetivo, que es: “Optimizar la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos”, el cual se llevara a cabo a través de cuatro objetivos específicos, que son:

1° Generar compromiso por el equipo directivo en el mejoramiento de la co-docencia y trabajo en equipo. Lo que impulsaría a: trabajar de manera efectiva en equipo entre docentes y el equipo de integración.

2° Crear instancias de participación de trabajo en equipo, entre docentes y equipo del programa de integración. Por lo que se lograría como fin: un buen trabajo en equipo entre docentes y los integrantes del programa de integración.

3° Diseñar un proyecto efectivo de trabajo en equipo y co-docencia y como objetivo específico
4° Implementar y evaluar un proyecto efectivo de trabajo en equipo y co-docencia. Por lo que se lograría un buen trabajo en equipo, y por tanto una eficiente atención a la diversidad.

Por esto es que se plantea el objetivo de “Optimizar la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos”, puesto que como - Marilú Matte (11 de diciembre 2015) expresa que: “El decreto 83, en cambio, es un gran avance, al incorporar al sistema de educación nacional el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), que establece los Planes de Adecuación Curricular Individuales.

El DUA replantea el diseño curricular de aula y la evaluación, tomando como sus fundamentos los aportes de las Neurociencias a la educación, las nuevas tecnologías, el concepto de diversidad en el aula. Lleva al profesor a re pensar sus prácticas docentes, bajo una mirada creativa e innovadora que busca motivar al alumno hacia el aprendizaje, cómo representar y cómo expresar el conocimiento de distintas formas que permitan a cada estudiante desde sus características procesar, comprender y expresar este conocimiento”. Por ello es una muy efectiva estrategia el fortalecer el trabajo en equipo y la co-docencia.



CAPITULO VI



PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Planteamiento del problema de intervención

6.1 Descripción del establecimiento escolar

Establecimiento ubicado en la ciudad de Chillán, de dependencia: Particular Subvencionado, el cual presenta 37 años de servicio a la comunidad. Esta unidad de estudio fue seleccionada puesto que cuenta con años de servicio prestados a la comunidad y una gestión y administración enfocada a la diversidad, por lo que genera un trabajo en equipo, para intentar obtener eficientes resultados desde el punto de vista del proceso de: Enseñanza-Aprendizaje.

El establecimiento cuenta con una matrícula aproximada de 1200 estudiantes distribuidos en seis cursos en nivel parvulario, veinticinco cursos desde primero a octavo año básico, cuyo índice de vulnerabilidad es de 79,4%, y tres cursos distribuidos desde primero a tercero de



enseñanza media humanista científica, cuyo índice de vulnerabilidad es de un 90%. El colegio cuenta con un equipo profesional compuesto por: siete directivos, cuatro educadoras de párvulos, treinta y ocho docentes de aula regular, siete funcionarios administrativos, cinco asistentes de la educación, cuatro asistentes de párvulos, seis auxiliares de aseo.

El colegio posee programa de integración escolar PIE, el cual es atendido por un equipo profesional compuesto de once educadoras diferenciales, seis profesionales de integración (psicólogos, psicopedagoga, fonoaudiólogos, terapeuta ocupacional) y ayudantes de sala.

VISIÓN Constituirnos como la alternativa educacional de alta calidad de la Provincia de Ñuble, entregando oportunidades de desarrollo integral, que forme personas con valores sólidos, convicciones claras que promuevan la auto superación, el desarrollo intelectual, cultivando talentos, habilidades y actitudes en búsqueda constante de la excelencia.

6.2 Explicitación de la situación problemática

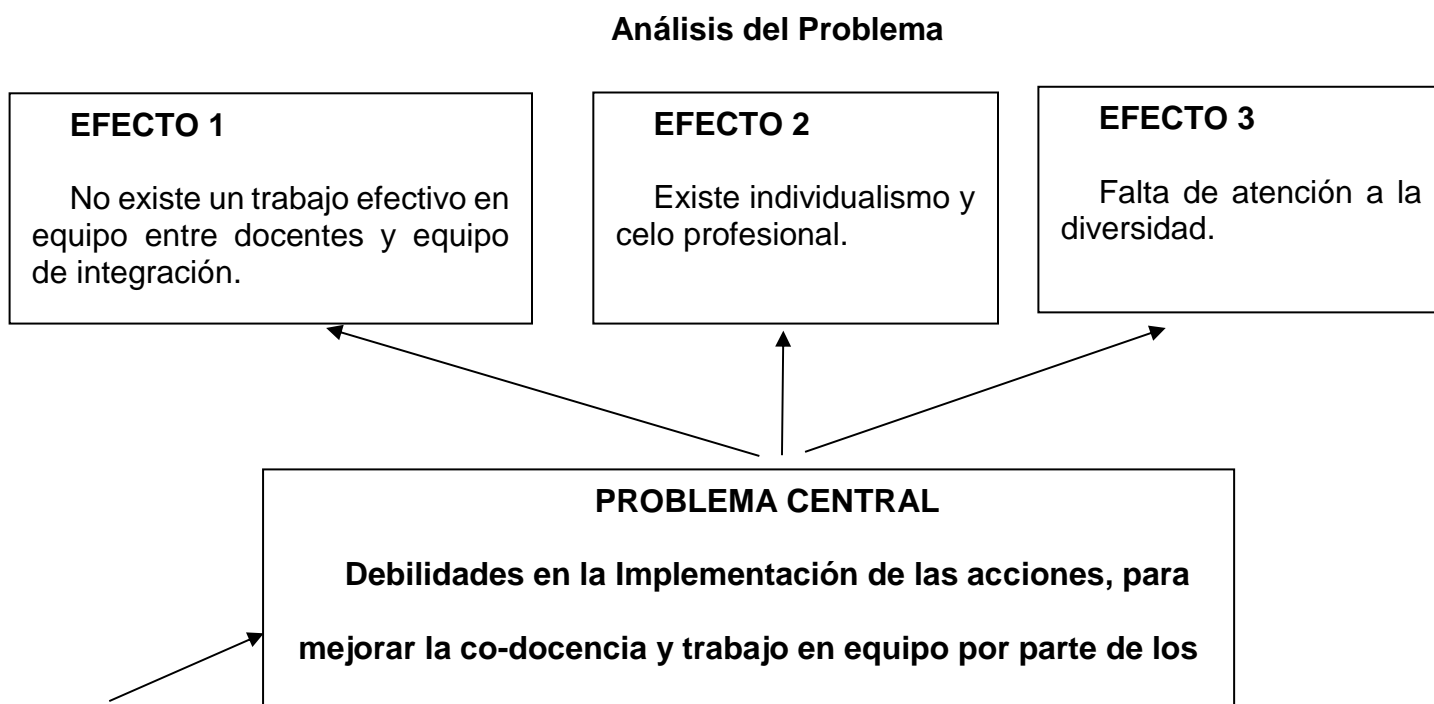
La problemática a tratar, se enfoca directamente en la “Falta de Implementación de las acciones, para el mejoramiento de la co-docencia y trabajo en equipo (docentes y educadores diferenciales del Programa de Integración Escolar, por parte del Equipo Directivo”

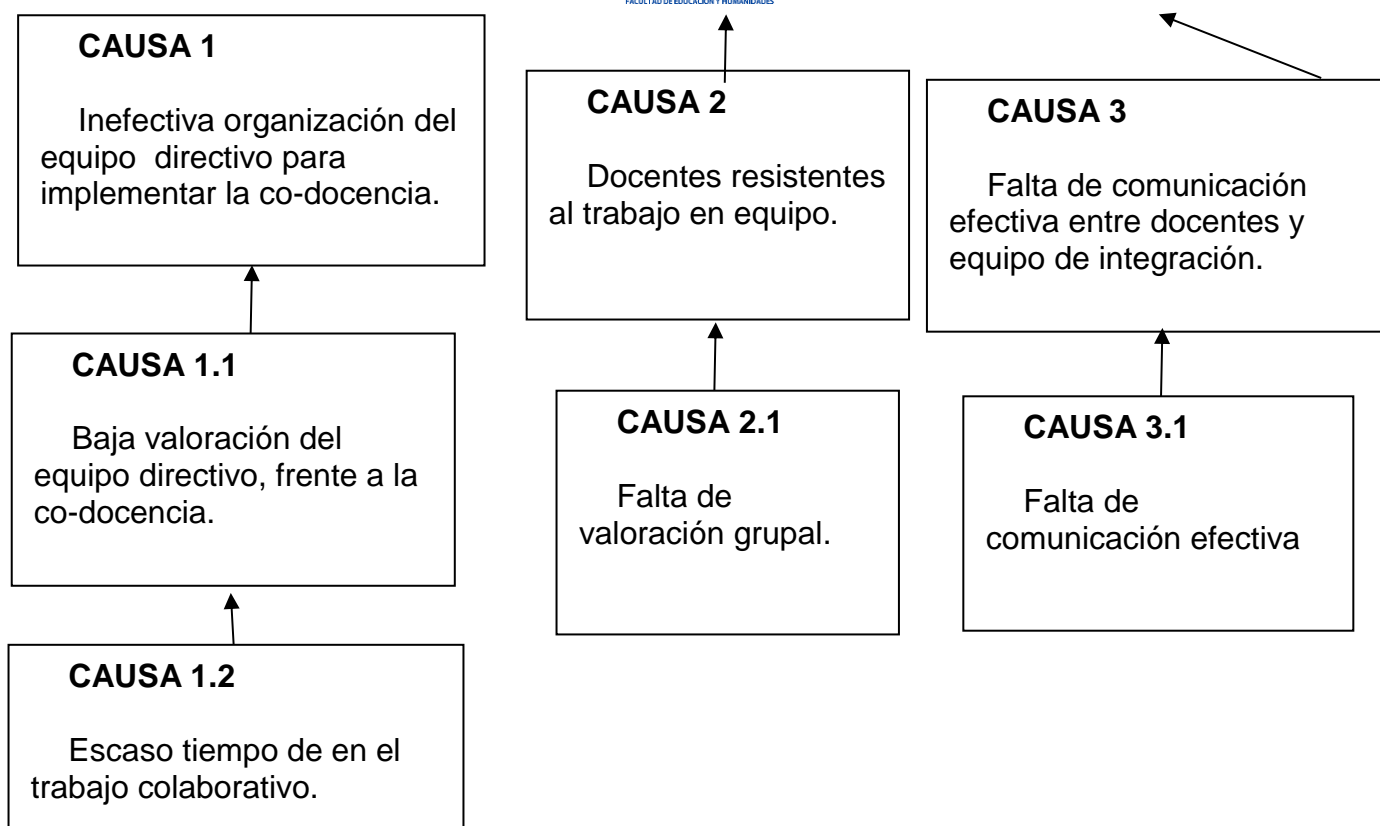
Urbina, Basualto, Urbina y Miranda (2017), dan a conocer que la co-docencia, co-teaching, enseñanza colaborativa, enseñanza en equipo, cátedra compartida o co-docencia es un proceso formativo desarrollado por dos o más profesionales certificados que establecen una relación de colaboración para brindar instrucción conjunta a un grupo de estudiantes diverso, en un espacio físico y con contenidos y objetivos específicos, con la finalidad de lograr lo que no podrían hacer solos. Existiendo además una ausencia de monitoreo y retro alimentación, para mejorar la atención a la diversidad, mejorar las practicas pedagógicas y trabajo en equipo.



6.3 Focalización del problema

El problema puntualmente se enfoca en: Debilidades en la Implementación de las acciones, para el mejoramiento de la co-docencia y trabajo en equipo (docentes y educadores diferenciales del Programa de Integración Escolar, por parte del Equipo Directivo.





6.5 Análisis del árbol de problemas

A partir del problema identificado: “**Debilidades en la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos**”, se pueden observar tres causas generales, las cuales son:

Causa 1: “inefectiva organización del equipo directivo para implementar la co-docencia”, de la cual se desprenden dos sub-causas. La primera hace referencia a una “Baja valoración del equipo directivo, frente a la co-docencia”. La segunda hace referencia a la “escaso tiempo en el trabajo colaborativo”, lo que da a conocer que “No existe un trabajo efectivo en equipo entre docentes y equipo de integración”.

La **Causa 2, hace referencia a: “Docentes resistentes al trabajo en equipo”**, de la cual se desprenden una causa que hace referencia “Falta de valoración grupal”. Lo que trae como efecto o consecuencia que “**Existe individualismo y celo profesional**”.



Por último la **Causa 3, da a conocer “Falta de comunicación efectiva entre docentes y equipo de integración”**, de la cual se desprende una causa, que es: “Falta de espacio efectivo” Lo que trae consigo como consecuencia y efecto que exista un **“Falta de atención a la diversidad”**.

6.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.6.1 Nombre de la Propuesta

“Construyendo una alianza colaborativa para un futuro mejor”

6.6.2 Objetivo general

Contribuir a la implementación de las acciones para fortalecer la co-docencia y el trabajo colaborativo de los docentes por parte del equipo directivo.

6.6.3 Objetivos específicos



- 1.- Desarrollar acciones de organización oportunas en docentes para el trabajo colaborativo y la co-docencia.
- 2.- Fortalecer valoración del trabajo colaborativo y co-docencia a docentes y directivos.
- 3.- Fortalecer las habilidades comunicativas con docentes y educadores diferenciales en trabajos colaborativos.

6. 7 Fundamentación Teórica de la Propuesta o Diseño de Intervención

Serrano y Portalanza (2014); Leithwood (2009); Weinstein y Muñoz (2012) plantean la relevancia que tiene el director y el equipo directivo en su liderazgo y gestión, puesto que cuando un directivo gestiona y lidera respetando lo que se encuentra prescrito y lo vincula con decisiones adecuadas, contextualizadas y apoyadas en la experiencia exitosa alcanzará en primera instancia los objetivos propuestos y luego el éxito institucional.

Además, es necesario potenciar otras habilidades que favorecerán el trabajo en equipo y el liderazgo efectivo, que son: la comunicación, motivación, liderazgo propiamente tal, delegación, asertividad y solución, (Ballenato, 2005). Existe una íntima relación entre el trabajo en equipo y liderazgo (Gil, Rico y Sánchez, Manzanares, 2008), entendiendo el contexto educativo como la habilidad de guiar, promover el trabajo en equipo, intentando la colaboración de todos los que forman parte del grupo de trabajo.



Por ello es que el Ministerio de Educación ha destacado la relevancia que tiene el trabajo colaborativo, especialmente en la educación especial, señalando que “el trabajo colaborativo entre docentes y entre ellos y otros profesionales es un apoyo fundamental que debe existir en los establecimientos para atender a la diversidad de los alumnos, con recursos humanos calificados que colaboren en el proceso educativo” (Mineduc, p. 26).

En el año 2009, con la promulgación del Decreto Supremo 170, y sus orientaciones para la implementación (MINEDUC, 2010, 2012), han establecido el trabajo colaborativo entre los docentes como parte del uso de los recursos de subvención, ya que lo consideran una herramienta clave para el aprendizaje de todos los estudiantes. Por ello es que se estableció la formación de equipos de aula, compuestos por profesores regulares, profesores de educación especial, profesionales asistentes de la educación y asistentes de aula, entre otros, recogiendo la co-docencia modelo de trabajo colaborativo a seguir.

Dentro de las tareas sugeridas para los equipos de aula se hallan el : identificar las fortalezas y debilidades del curso; planificar la respuesta educativa; elaborar un plan de apoyo individual y las evaluaciones para los estudiantes con necesidades educativas especiales; realizar trabajo colaborativo con la familia y otros profesionales; compartir recursos didácticos; hacerse cargo de la documentación de los estudiantes; y llevar los registros de trabajo correspondientes. De manera de facilitar esta practica, se estableció que deben otorgarse tres horas cronológicas semanales por curso para trabajo colaborativo, destinadas a los profesores de aula regular, las cuales deben ser otorgadas con flexibilidad.

Por ello se puede inferir, que el trabajo colaborativo es un proceso complejo, puesto que requiere generar cambio de rutina, al romper con esquemas tradicionales de individualismo profesional, práctica que muchas veces se arrastra desde la formación educativa recibida.

Sin embargo y pese a su complejidad, es que se espera generar un cambio de paradigma en educación, logrando generar una codocencia entre docentes y educadores diferenciales. Puesto que a través de la de co-docencia existe intercambio de ideas, estrategias y enriquecimiento personal y profesional para cada uno y especialmente para los estudiantes.



Dentro de las características más específicas de la co-docencia et al. (2008) plantearon una analogía entre la co-docencia y el matrimonio, proponiendo los siguientes elementos como sus componentes fundamentales:

- Tener metas comunes de trabajo.
- Creer que cada miembro del equipo tiene una experiencia única y necesaria.
- Demostrar paridad ocupando en forma alternada los roles.
- Tener un liderazgo distributivo de funciones, repartiendo los roles del tradicional profesor individual entre todos los miembros del equipo.

- Actuar en forma cooperativa, considerando elementos como interacción cara a cara, interdependencia positiva, habilidades interpersonales (por ejemplo, manejo de conflictos, resolución creativa de problemas y creación de confianza).
- Monitorear el progreso de la co-enseñanza.
- Compromiso individual.

También es importante el carácter voluntario de la colaboración; es decir, que cada miembro del equipo tiene derecho de aceptar o rechazar las ideas de los demás, ya que no se puede trabajar auténticamente en equipo por vía de imposición (Gutkin y Curtis, 1990, citados en Graden y Bauer, 1999).

Finalmente se puede decir que la relación de co-docencia es simétrica, democrática y participativa.

Por ello es que se realizaron una serie de acciones, para fortalecer la gestión y el liderazgo del equipo directivo; en función del trabajo colaborativo y la co-docencia.

Las acciones que se ejecutarán, para beneficiar y fortalecer el trabajo colaborativo y la co-docencia son:

- Planificación: es el proceso mediante el cual se utilizan estrategias que nos permiten controlar los recursos humanos como materiales, para así cumplir con un objetivo y tomar



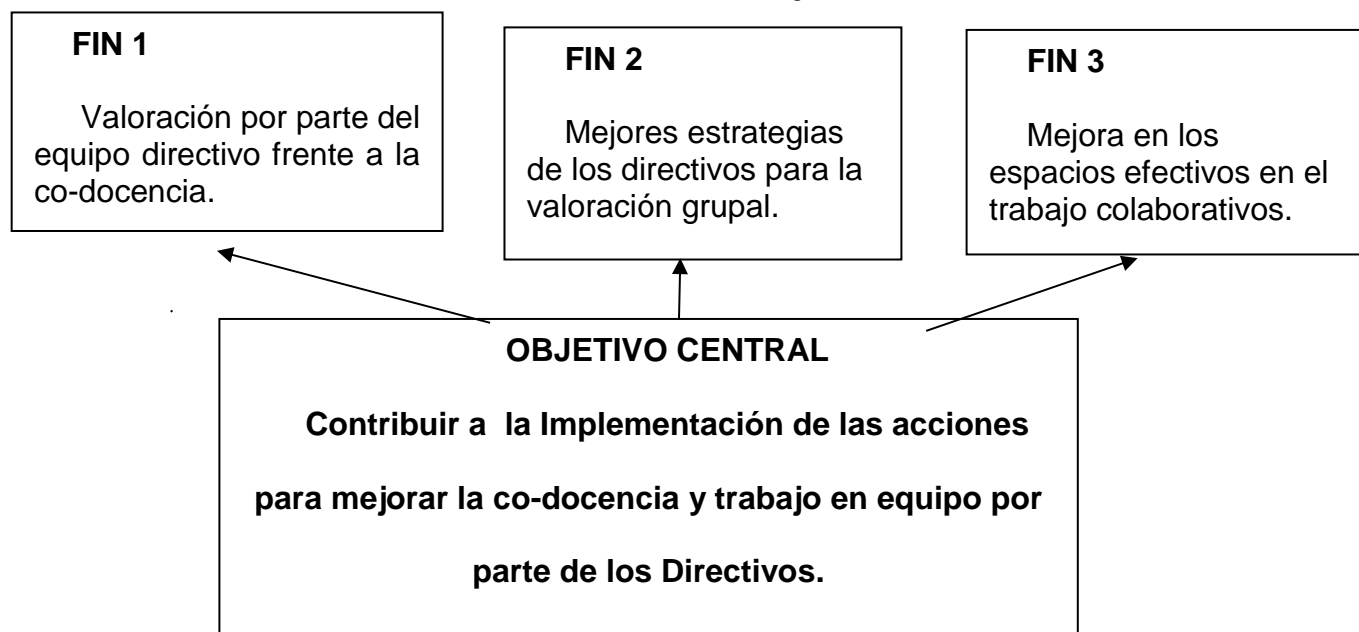
previsiones para el futuro, lo cual va a generar una planificación correspondiente a las acciones a realizar durante el año, para mejorar la gestión en el trabajo colaborativo.

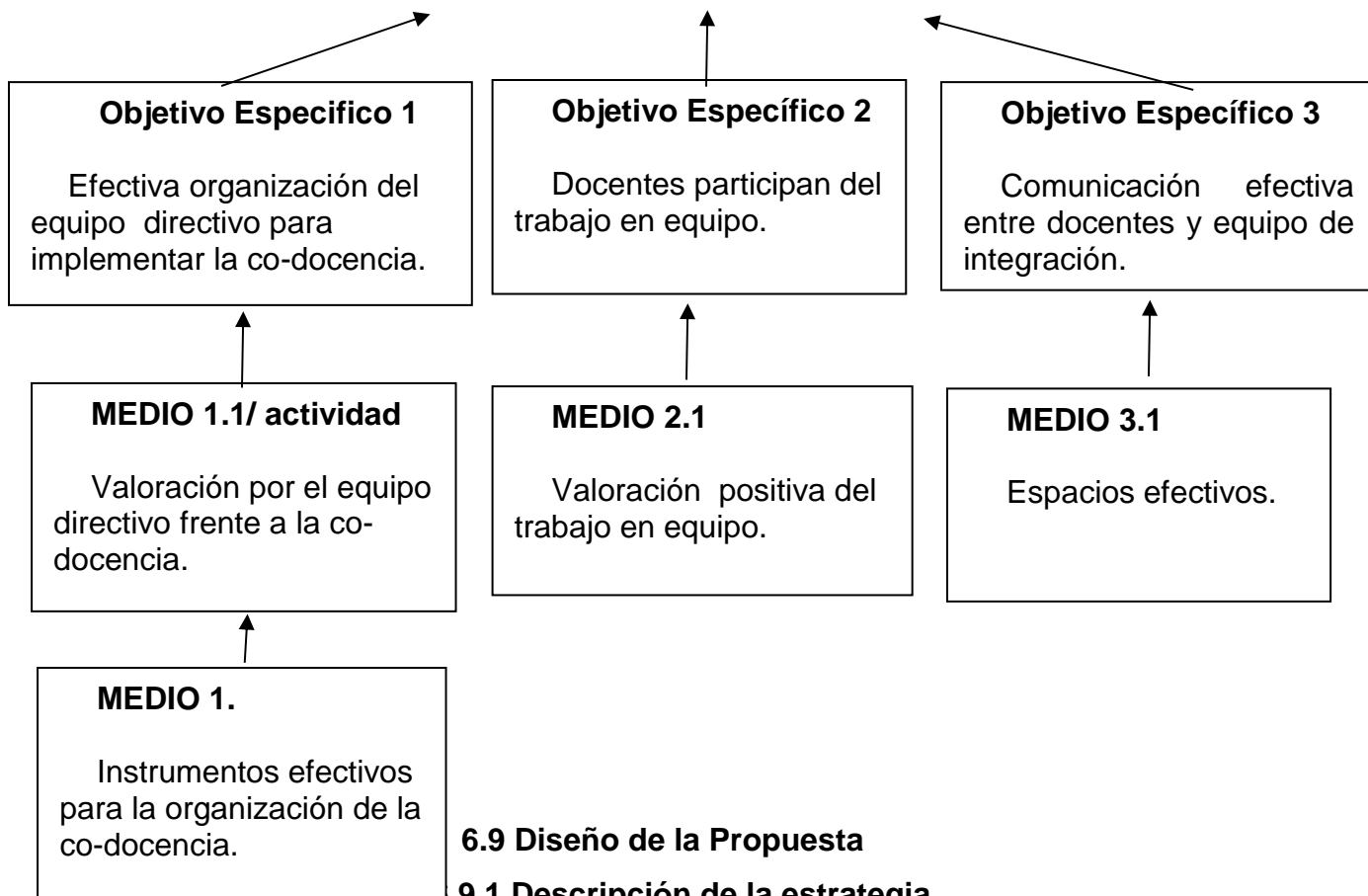
-Flujograma: es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado, representando gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos, lo cual permitirá organizar a cada individuo dentro de niveles de acciones que debe desarrollar cada uno.

-Taller en enseñanza: es una metodología de trabajo, basado en la investigación, aprendizaje por descubrimiento y trabajo en equipo, sustentado en base teórico práctico, utilizando material específico, según el tema a tratar. Conocido como una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración, enfocándose en: la solución de problemas y capacitación.

A través de estos tres conceptos se genera un plan de trabajo, el cual se entregará al equipo directivo del establecimiento, para beneficiar el trabajo colaborativo y la co-docencia.

6.8 Árbol de los Objetivos





6.9 Diseño de la Propuesta

6.9.1 Descripción de la estrategia

En educación existe un desafío constante, el mejorar de manera eficiente “ la atención a la diversidad” y particularmente a los estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales.

Es por ello que es de real importancia, llevar a cabo un eficiente trabajo colaborativo, constituido por un equipo multidisciplinario, la co-docencia incorporación de los principios de Diseño Universal para el Aprendizaje. Puesto que la incorporación de estas estrategias, han sido destacadas, por los grandes beneficios que aportan en los aprendizajes de los estudiantes y el trabajo en equipo.



Por todo lo anteriormente señalado es que según la problemática presentada, como: “Falta de implementación de las acciones para, mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los directivos. Es que nace una propuesta de intervención, la cual se enfoca en la: “Optimización en la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos”, donde se realizara un manual; el cual según la definición.mx/manual/, denomina como:” toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo”. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos.

Es por lo anteriormente señalado, que se realizara un plan de acción, enfocado a mejorar las practicas pedagógicas, desde la gestión y liderazgo del equipo directivo, frente a un efectivo trabajo colaborativo y co-docencia, que según: (Conderman y Hedin, 2012), la co-enseñanza permite a los profesionales que comparten instrucción, combinar sus conocimientos y habilidades para crear ambientes formativos en los que la enseñanza sea rigurosa pero flexible, basada en estándares pero adaptable a las necesidades de aprendizaje de cada estudiante.

Por otra parte también mencionan los autores Liston y Thousand (2004, citados en Cramer et al., 2010) y Bekerman y Dankner (2010) encontraron que los profesores que utilizan la co-enseñanza tienden a buscar distintas formas de enseñar a sus estudiantes, entre las que destaca la enseñanza en diferentes estilos, lo cual favorece la participación de los estudiantes y les otorga mas oportunidades de aprendizaje, percibiéndose un enriquecimiento mutuo a través del intercambio de estrategia didácticas.



6.9.2 Plan General de trabajo

A continuación se dará a conocer una matriz donde se llevara a cabo de forma muy explícita y organizada, lo que se espera lograr, mediante: un objetivo general, objetivos específicos, actividades, acciones, recursos y responsables de cada fase. Para dar respuesta a la problemática presentada como: “falta de implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los directivos”.

6.9.3 Matriz: Plan de Acción

Objetivo general: implementar acciones para fortalecer la co-docencia y el trabajo en equipo de los/las docentes, por parte del equipo directivo.



Objetivos específicos	Estrategia	Nombre de actividades	Descripción de acciones	Recursos
<p>1.- Desarrollar acciones de organización oportunas en docentes para el trabajo colaborativo y la co-docencia.</p>	<p>1.- Realizar un taller de sensibilización, respecto a la co-docencia.</p> <p>2.- Ejecutar un taller de diseño de instrumento.</p>	<p>1.- “Creando habilidades conjuntas”.</p> <p>2.- “Diseño efectivo”.</p>	<p>1.-Se realiza un taller en conjunto con el equipo directivo, docentes, educadores diferenciales y asistentes de la educación, para dar a conocer:</p> <p>-¿Que es la co-docencia y cual su propósito?.</p> <p>2.- Se realiza un taller con el equipo directivo para diseñar un flujograma, el cual organizará las actividades para realizar un efectivo trabajo colaborativo.</p>	<p>1.- Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directivos. -Docentes. -Equipo de integración escolar. <p>Recursos Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Computador. -Data. -Parlantes. -Sala de reuniones. -Plumones. -Cartulinas. -Papel craf. -Coffee break. <p>2.- 1.- Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directivos. -Educatora diferencial. <p>Recursos Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Computador. -Data. -Parlantes. - Lápices. -Cuaderno de acuerdos. -Sala de reuniones. -Caffe break.



<p>2.- Fortalecer valoración del trabajo colaborativo y co- docencia a docentes y directivos.</p>	<p>Se lleva a cabo un taller de capacitación y sensibilización, respecto a la co- docencia</p>	<p>“Valorización de la co- docencia”</p>	<p>Se lleva a cabo un taller de sensibilización, para dar a conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto y beneficios que tiene sobre los estudiantes y la comunidad educativa.</p>	<p>Recursos Humanos: -Directivos. -Docentes. -Equipo de integración escolar. Recursos Materiales: -Data. -Computador. -Parlantes. -Papel craf. -Plumones. -Sala de reuniones. Coffee break.</p>
<p>3.- Aumentar las habilidades comunicativas con docentes en el trabajo colaborativo.</p>	<p>Se ejecuta un taller para fomentar la participación y comunicación formal entre docentes y educadores diferenciales.</p>	<p>“Creando lazos ”</p>	<p>Se lleva a cabo un taller parte del equipo directivo y educadora diferencial, donde se realizara una presentación de la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo conjunto, y luego realizar una actividad conjunta.</p>	<p>Recursos Humanos: -Directivos. -Docentes. -Equipo de integración escolar. Recursos Materiales: -Sala de reuniones. -plumones. -papel craf. -computador. -data. Coffee break.</p>

6.9.4 Cronograma de Actividades

Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
-------	-------	--------	------------	---------



Actividades				
“Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”	X			
“Valorización de la co-docencia”		X		
“Creando lazos ”			X	X

El cumplimiento del cronograma, se monitoreo, a través de una ficha de asistencia con los individuos involucrados; que en este caso seria: directivos, coordinadores PIE, educadores diferenciales y docentes.

6.9.5 Desglose del Plan de Acción

Módulos/actividades	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5
“Creando habilidades conjuntas” y	1.-Se organiza un taller en conjunto con el equipo directivo, docentes, educadores				



<p>“Diseño efectivo”</p>	<p>diferenciales y asistentes de la educación, para dar a conocer:</p> <p>-¿Que es la co-docencia o co-enseñanza y su propósito?.</p> <p>2.- Se realizará un taller con el equipo directivo para diseñar un flujograma, el cual organizará las actividades para realizar un efectivo trabajo colaborativo.</p>				
<p>“Valorización de la co-enseñanza”</p>		<p>Generar taller de sensibilización, para dar a conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto y beneficios que tiene sobre los estudiantes y la comunidad educativa.</p>			
<p>“Creando lazos”</p>			<p>Generar taller por parte del equipo directivo y educadora diferencial, donde se realizara una</p>		



			<p>presentación de la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo conjunto, y luego realizar una actividad conjunta.</p>		
--	--	--	---	--	--

6.9.6 Modalidad en Diferentes Fases: a continuación se detallara de forma ordenada, cada módulo con su respectivo objetivo y contenidos (conceptuales, actitudinales), actividades, recursos y evaluación).

6.9.6.1 Módulo: “Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”

Tiene como finalidad: Desarrollar acciones de organización oportunas en docentes para el trabajo colaborativo y la co-docencia, a través de la realización de un taller en conjunto con el equipo directivo, docentes, educadores diferenciales y asistentes de la educación, para dar a conocer: ¿Que es la co-docencia y su propósito?. Además de ejecutar un segundo taller con el equipo directivo para diseñar un flujograma, el cual organizará las actividades para realizar un efectivo trabajo colaborativo.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), da a conocer que: “el equipo directivo crean una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los profesionales del establecimiento, para lo cual generar condiciones necesarias e instancias sistemáticas, en tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico colectivo sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes. Promueven un clima de alta confianza y responsabilidad colectiva por logros y dificultades del establecimiento, construyendo en este sentido, una comunidad de aprendizaje profesional”, por lo que se infiere que es de suma importancia, crear conocimiento y sensibilización, respecto a lo que se refiere la co-docencia y como organizarlo por parte del equipo directivo.



Unidad de Módulos	Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
“Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”	1.- Aumentar las habilidades comunicativas con docentes en el trabajo colaborativo.	<p>Conceptuales:</p> <p>Gestión</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Diversidad</p> <p>Inclusión</p> <p>co-enseñanza</p> <p>Procedimentales:</p> <p>Escuchar las instrucciones del equipo directivo, quienes darán las directrices para poder realizar un taller respecto a la co-enseñanza.</p> <p>Ejecutar en conjunto actividades dictadas en el taller, respecto a la co-enseñanza tomando en cuenta los objetivos principales y los puntos en común, respecto a la atención a la diversidad y las NEE. Y reflexionar en conjunto respecto al taller.</p> <p>Actitudinales:</p> <p>Escuchar respetuosamente a los directivos.</p> <p>Respetar los turnos de cada colega.</p> <p>Participar activamente del módulo.</p>	<p>1.-Se organiza un taller en conjunto con el equipo directivo, docentes, educadores diferenciales y asistentes de la educación, para dar a conocer:</p> <p>-¿Que es la co-docencia o co-enseñanza y su propósito?.</p> <p>2.- Se realizará un taller con el equipo directivo para diseñar un flujograma, el cual organizará las actividades para realizar un efectivo trabajo colaborativo.</p>	<p>Humanos:</p> <p>directivos, docentes y educadores diferenciales.</p> <p>Materiales:</p> <p>Presentación del taller.</p> <p>Computador.</p> <p>Papel craf.</p> <p>Lápices</p> <p>Coffee break.</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Escala de apreciación</p> <p>Indicador:</p> <p>1. Escuchan atentos(as) la presentación de la co-enseñanza.</p> <p>2. Participan del taller en conjunto.</p> <p>3. Reflexionan en conjunto respecto al taller, entregando sus opiniones</p>

6.9.6.2 Módulo: “Valorización de la co-docencia



Tiene como finalidad: Valorar el trabajo colaborativo y co- docencia entre docentes y educadores diferenciales, a través de un taller de sensibilización, que da a conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto y beneficios que tiene sobre los estudiantes y la comunidad educativa. Puesto que según, bien explican los autores Liston y Thousand (2004, citados en Cramer et al., 2010) y Bekerman y Dankner (2010) encontraron que los profesores que utilizan la co-docencia tienden a buscar distintas formas de enseñar a sus estudiantes, entre las que destaca la enseñanza en diferentes estilos, lo cual favorece la participación de los estudiantes y les otorga más oportunidades de aprendizaje, percibiéndose un enriquecimiento mutuo a través del intercambio de estrategias didácticas.

Es por ello que el taller tiene como finalidad, en primer lugar: sensibilizar a la comunidad educativa, dando a conocer por que es importante trabajar en equipo y especialmente dentro del aula con apoyo de un educador diferencial, realizando “ una efectiva co-docencia”; la cual favorece a los estudiantes con estrategias innovadoras, para alcanzar aprendizajes significativos en la totalidad de los estudiantes , por lo que además se logran clases más lúdicas. Lo cual genera mayor interés en los alumnos, quienes mejoran sus relaciones y su autoestima, al ver reflejado en los docentes (docente de aula y educador diferencial) un trabajo en equipo y mayor compromiso.

Unidad de Módulos	Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
“Valorización de la co-docencia.	Fortalecer valoración del trabajo colaborativo y	Conceptuales: Gestión Liderazgo Trabajo en equipo	Generar un taller de sensibilización, para dar a	Humanos: directivos, docentes y	Instrumento: Escala de apreciación Indicador:



	<p>co- docencia a docentes y directivos, a través de un taller de sensibilización.</p>	<p>co-docencia. Reflexión Procedimentales: Escuchar las instrucciones del equipo directivo, quienes darán las directrices para poder realizar un taller de sensibilización, respecto a los beneficios e importancia de la co-enseñanza. Reflexionar en conjunto de acuerdo al taller, que den respuesta a las necesidades encontradas y la atención a la diversidad. Actitudinales: Escuchar respetuosamente a los directivos. Respetar los turnos de cada colega. Participar activamente del módulo.</p>	<p>conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto y beneficios que tiene sobre los estudiantes y la comunidad educativa.</p>	<p>educadores diferenciales. Materiales: Papel craf. Plumones. Computado res. Cofee break.</p>	<p>1. Reflexionan, dando a conocer sus puntos de vista. 2. Participan del taller. 3. Crean objetivos comunes, respecto a los beneficios e importancia de la co-enseñanza.</p>
--	--	---	---	---	--

6.9.6.3 Módulo: “Creando lazos ”

Tiene como finalidad: Aumentar las habilidades comunicativas con docentes en el trabajo colaborativo, a través de un taller por parte del equipo directivo y educadora diferencial, donde se realizara una presentación de la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo conjunto, y luego realizar una actividad conjunta.



El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), da a conocer que: “el equipo directivo gestión que los “objetivo y principios institucionales compartidos, se traduzcan a planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permitan implementar y sustentar el proyecto educativo institucional. Esta construcción se realiza en el marco de procesos de planificación participativos, liderado por el equipo directivo, de manera que reflejen las necesidades y los intereses de los distintos miembros de la institución, lo que fortalece el compromiso con los planes y metas de mejoramiento por parte de todos los actores de la comunidad educativa”.

Por lo que se infiere que para realizar objetivos y principios institucionales compartidos, y estos se conviertan en plan de mejoramiento y metas de corto, mediano y largo plazo; es fundamental crear comunicación cordial y efectiva, para obtener diferentes opiniones y llegar a mutuos acuerdos, logrado un buen ambiente y trabajo en equipo, por ello es que se aumentaran las habilidades comunicativas a través de talleres de sociabilización y comunicación efectiva.

Unidad de Módulos	Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
“Creando lazos”	Aumentar las habilidades comunicativas con docentes en el trabajo colaborativo.	<p>Conceptuales:</p> <p>Gestión</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades comunicativas</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Procedimentales:</p> <p>Escuchar las instrucciones del equipo directivo, quienes darán las directrices para poder realizar un análisis en conjunto (docente, educador diferencial y un directivo).</p>	<p>Generar taller por parte del equipo directivo y educadora diferencial, donde se realizara una presentación de la importancia de la comunicación efectiva y el</p>	<p>Humanos:</p> <p>directivos, docentes y educadores diferenciales.</p> <p>Materiales:</p> <p>Computado</p> <p>res.</p> <p>Data.</p> <p>Papel craf.</p> <p>Plumones.</p> <p>Coffee break.</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Escala de apreciación</p> <p>Indicador:</p> <p>1. Trabajan en equipo en función a objetivos.</p> <p>2. Reflexionan respecto al taller de habilidades comunicacionales.</p>



	<p>Reflexionar en conjunto, respecto a la importancia de las habilidades comunicativas y trabajo en equipo, a través de la co-docencia favorecer la atención a la diversidad.</p> <p>Actitudinales:</p> <p>Escuchar respetuosamente a los directivos.</p> <p>Respetar los turnos de cada colega.</p> <p>Participar activamente del taller.</p>	<p>trabajo conjunto, y luego realizar una actividad conjunta.</p>		
--	--	---	--	--

6.10 Matriz curricular: a continuación se dará a conocer por modulo, las actividades a realizar, junto con los contenidos, número de sesiones y tiempo de duración, para tener mayor claridad.

6.10.1 Módulo 1: “Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”

Unidad del módulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
“Creando habilidades conjuntas” y “Diseño efectivo”	Gestión Liderazgo Trabajo en equipo Diversidad Inclusión Co-docencia	1.-Se organiza un taller en conjunto con el equipo directivo, docentes, educadores diferenciales y asistentes de la	2 sesiones	1 hora por cada sesión. Totalidad 4 horas.



		<p>educación, para dar a conocer:</p> <p>-¿Que es la co-docencia y su propósito?.</p> <p>2.- Se realizará un taller con el equipo directivo para diseñar un flujograma, el cual organizará las actividades para realizar un efectivo trabajo colaborativo.</p>		
--	--	--	--	--

6.10.2 Módulo 2: “Valorización de la co-docencia”

Unidad de módulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
“Valorización de la co-enseñanza”	<p>Gestión</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Diversidad</p> <p>Inclusión</p> <p>Co-enseñanza</p> <p>Reflexión</p>	<p>Generar un taller de sensibilización, para dar a conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto y beneficios que tiene sobre los estudiantes y la comunidad educativa.</p>	1 sesión	<p>2 hora por cada sesión.</p> <p>Totalidad 2horas.</p>



6.10.3 Módulo 3: “Creando lazos”

Unidad del módulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
“Creando lazos ”	Gestión Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades comunicativas Mejoramiento	Generar taller por parte del equipo directivo y educadora diferencial, donde se realizara una presentación de la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo conjunto, y luego realizar una actividad conjunta.	1 sesión	2 hora por cada sesión. Totalidad 2horas.



6.11 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

6.11.1 Introducción

De acuerdo a los resultados entregados en la investigación diagnóstica ejecutada en los diferentes estamentos (director, jefe de unidad técnica pedagógica, coordinadores PIE, docentes y educadores de primer y segundo ciclo) de un colegio particular subvencionado de Chillán), se observan falencias desde el punto de vista de la Implementación de las acciones, para mejorar la co-docencia y trabajo en equipo por parte de los Directivos. Por ello es que se genera una propuesta para lograr optimizar y mejorar las falencias encontradas, mediante talleres de sensibilización acerca de la co-docencia, sus beneficios y comunicación efectiva, además de un flugograma y una tabla con pasos a seguir para una efectiva co-docencia para optimizar y mejorar la “Efectividad en el proceso de Enseñanza Aprendizaje y la utilización efectiva de la Co- enseñanza, como estrategia de trabajo en equipo para atender a la diversidad”.

6.11.2 Metodología

De acuerdo a la propuesta “Construyendo una alianza colaborativa para un futuro mejor”, la cual tuvo como objetivo principal: Optimizar la implementación de las acciones para fortalecer la co-docencia y el trabajo colaborativo de los docentes por parte del equipo directivo. Fue validada a través de una pauta de evaluación, con indicadores específicos que dieron a conocer según los informantes, el parecer de la propuesta y sus aportes respecto a ella, lo cual dio a conocer su aceptación y factibilidad para poder llevar a cabo mencionada propuesta.

6.11.3 Fuentes de validación

Las fuentes de información para la validación de la propuesta fueron el Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Coordinadores del Programa de Integración Escolar y docentes y educadores diferenciales de primer y segundo ciclo.



6.11.4 Presentación de resultados sobre validación de la Propuesta de Optimización

Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: x Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.		x	

OBSERVACIONES:

Considero que es una propuesta bastante interesante y factible, ya que como equipo podemos potenciar las habilidades comunicativas y de tal manera mejorar las relaciones humanas. Y con respecto a la co-docencia me parece bastante pertinente, por que se refuerzan y mejoran las estrategias y trabajo en equipo.



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			x

OBSERVACIONES:

Me parece bastante interesante y asertiva, puesto que en educación, buscamos constantemente la inclusión; y la co-docencia es una estrategia que nos permite realizar un trabajo y aumentar las estrategias, para atender a la diversidad de nuestros estudiantes.



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe Utp: Coordinador PIE: x Docente: Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.		x	

OBSERVACIONES:

Me parece una excelente iniciativa, el generar una propuesta que beneficie a la comunidad educativa y la atención a la diversidad, a través de una estrategia como lo es la co-docencia , puesto que debemos trabajar en equipo, para poder atender a las Necesidades educativas especiales de nuestros estudiantes, y de tal modo atender a la diversidad, y solo con nuevas y variadas estrategias y un trabajo conjunto se logrará.



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: x Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			x

OBSERVACIONES:

Me pareció una estrategia interesante y factible de realizar, aunque en este establecimiento ya se trabaja la co-docencia; sin embargo aun existen algunos docentes que les cuesta realizar un trabajo en equipo, por tanto considero una propuesta atractiva para poder llevar a cabo en esos casos.



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: x Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			x

OBSERVACIONES:

Es una estrategia interesante para poder conocer mas acerca de la co-docencia , puesto que si bien en la realidad lo intentamos llevar a cabo; aun siento que existe falta de información, y esta propuesta nos lleva a conocer mas de ella y sus beneficios lo cual considero relevante para aprender y reforzar el aprendizaje de los niños y niñas



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: Educador Diferencial: x

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			x

OBSERVACIONES

Me parece una estrategia muy interesante, ya que da a conocer lo importante que es el trabajo en equipo y los beneficios que tiene, lo cual intentamos día a día funcione; y que en algunos casos se entiende y en otros no, por tanto es una propuesta interesante y que ayuda a sensibilizar a la comunidad, respecto al tema.



Pauta de Evaluación de Co-Enseñanza

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: Educador Diferencial: x

III.- Criterios de evaluación:

1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			x
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			x
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			x
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			x
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			x
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			x
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			x

OBSERVACIONES

Me parece una muy buena iniciativa, ya que el aprender mas acerca de la co-docencia y su beneficios, es muy significativo para la comunidad y mas aun para los estudiantes, ya que fortalece sus aprendizajes y necesidades educativas especiales.



6.12 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

6.12.1 Interpretación de Resultados

Los resultados arrojados del instrumento de validación, por parte de los distintos estamentos (Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógico, Coordinador PIE , Docentes y Educadores Diferenciales de primer y segundo ciclo), dieron a conocer la factibilidad y pertinencia de llevar a cabo la propuesta, lo cual queda registrados como aceptación en la evaluación realizada por cada estamento, al mostrar estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en algunos items mencionados en el instrumento (escala de Likert). Además de entregar mayor información, respecto a su conformidad, por parte de cada informante; quienes demostraron mediante una observación, la importancia que tiene para ellos, el fortalecer las habilidades comunicativas y trabajo en equipo, mediante la propuesta expuesta que tiene que ver con la “optimización e implementación de las acciones para fortalecer la co-docencia y el trabajo colaborativo de los docentes por parte del equipo directivo”. Solo dan a conocer como sugerencia uno de los informantes, que se puede fortalecer el flujograma, con la inclusión de nuevos actores para realizar el monitoreo.

Por todo lo anteriormente señalado, según los datos entregado por los informantes en la escala de Likert (instrumento de validación) y sus observaciones; es que se concluye, que se puede llevar a cabo el proyecto , para mejorar la gestión y liderazgo por parte del equipo directivo del establecimiento y de tal modo, generar su efectividad en el trabajo colaborativo ,mediante la co-docencia para beneficiar a la comunidad educativa, a través de una comunicación efectiva y talleres de sensibilización y una programación de actividades para hacer efectiva la co-docencia, beneficiando a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales y el trabajo en equipo, atendiendo así a toda la diversidad, con nuevas estrategias .

6.12.2 Conclusiones generales de la Investigación



La investigación ha permitido tener un acercamiento real, respecto a la forma en que se implementa la co-docencia como estrategia, por parte del equipo directivo, mediante su efectiva gestión y liderazgo, para lograr atender a la diversidad.

Si bien es cierto la mayoría de los docentes en el establecimiento particular subvencionado de Chillán, lleva a cabo en su trabajo colaborativo, la estrategia de co-docencia. La investigación arroja aun falencias por parte del equipo directivo en su efectiva gestión y liderazgo, puesto que existen dificultades desde el punto de vista de la comunicación entre pares y la información detallada de lo que es la co-docencia y el trabajo colaborativo y la manera en la cual se lleva a cabo.

Por ello es que se concluye que la propuesta, genera gran impacto y aportes en la gestión y liderazgo del equipo directivo para ir en mejora a la atención de la diversidad. Puesto que según algunas investigaciones han identificado beneficios derivados del trabajo co-docente, entre ellos el favorecer la diversificación de la enseñanza e intensificar los contenidos de los programas curriculares de las escuelas (Cook & Friend, 1995); aumentar la coherencia entre dos profesores que trabajan los mismos contenidos de manera separada (Cook & Friend, 1995) y favorecer una mayor cooperación entre los estudiantes (Scruggs & Mastropieri, 2007). En el ámbito del profesorado, las prácticas de co-docencia entregan más oportunidades de apoyo a nivel profesional entre docentes (Cook & Friend, 1995), lo que les permite compartir experiencias y reflexiones en torno a la enseñanza y recibir retroalimentación continua del quehacer profesional (Strogilos & Stefanidis, 2015). En relación a los estudiantes, destaca el incentivo a la participación, fruto de una mayor motivación, y el desarrollo de habilidades colaborativas y comunicativas (Villa, Thousand y Nevin, 2008).

ademas según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), que explica en el dominio C “liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, menciona dentro de sus principales prácticas directivas que componen la dimensión, el: identificar y difundir, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de los estudiantes.

Por tanto se entiende que la propuesta educativa para mejorar la atención a la diversidad y las necesidades educativas de los estudiantes por parte del equipo directivo, desde su gestión y



liderazgo, utilizando como estrategia la co-docencia, mediante las acciones realizadas, favorecerá su desempeño. Puesto que como menciona el Ministerio de Educación en el decreto 170 (2010), art. 86, letra c, exige: Capacitación y perfeccionamiento sostenido orientado al desarrollo profesional de los docentes de educación regular y especial. y otros miembros de la comunidad educativa, como mínimo una vez al año, con el propósito de mejorar la calidad de las respuestas educativas a la diversidad del estudiante y a las necesidades educativas especiales”. Lo que conlleva a un plan de mejora, a través de la propuesta, puesto que mediante la gestión y liderazgo por parte del equipo directivo, se realizara una capacitación que nos exige la ley, para mejorar la calidad educativa de los estudiantes con NEE.

De este modo se concluye que la propuesta realiza grandes aportes, a los: docentes, educadores diferenciales, estudiantes con NEE y al equipo directivo, desde su gestión y liderazgo, ya que la propuesta es una herramienta que va en mejora de la atención a la diversidad, las habilidades comunicativas y trabajo en equipo, lo que al ser implementado, monitoreado y liderado por el equipo directivo, conllevará a una efectiva mejora en la calidad de los aprendizajes esperados por los estudiantes y la comunidad educativa y su atención a la diversidad.

Bibliografía



- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito (2017), recuperado de https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/el-trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito_1439/.
- Escuela Europea de Management (2016). Definición de Liderazgo: Conceptos y estilos de éxito.
- Felipe Rodríguez (2014). La co-enseñanza, una estrategia para el mejoramiento educativo y la inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva* ISSN 0718-5480, Vol. 8, N° 2. Chile.
- Francisco Cisterna Cabrera (2007). Manual de Metodología de la Investigación Cualitativa para Educación y Ciencias Sociales. Texto de Apoyo a la Docencia. Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile.
- Franzo Vera (2002). Definición de Liderazgo. Universidad Yacambu, Caracas.
- Gamelearn (2016). Los 10 mandamientos para un liderazgo efectivo.
- Guadalupe Suárez- Díaz (2016). Co-enseñanza: concepciones y prácticas en profesores de una Facultad de Educación en Perú. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Vol. 18, Núm. 1. ISSN: 1607-4041
- Jaime Rivera Camino (1995). La Implementación de Estrategias Competitivas en Servicio. Documento de Trabajo 95-23 Departamento de Economía de la Empresa Serie de Economía de la Empresa 05. Universidad Carlos III de Madrid, España.
- Marcelo Berenstein (2016). MAXWELL: 7 cualidades del liderazgo . *Emprendedores.News*.
- María Angélica Salazar (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . ISSN 1809-4651. *UNIrevista* - Vol. 1, n° 3. Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Miguel Florido Robledo (2018). 8 Tipos de liderazgo y tipos de lenguajes más persuasivos. *Marketing and Web.cl*.
- Ministerio de Educación de Chile (2010). Decreto 170/ Educación Especial. MINEDUC: Santiago de Chile.



- Ministerio de Educación de Chile (2015). Decreto 83/ Diversificación de la Enseñanza. MINEDUC: Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. MINEDUC: Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2008). Marco para la Buena Enseñanza. MINEDUC: Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2012). Orientaciones técnicas para Programas de Integración Escolar (PIE). MINEDUC: Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (1998). Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización / Ley n.º 20.529. MINEDUC: Santiago de Chile.
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Muñoz G., Marfan J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63-80.
- Ramón Ferreiro Gravié (2007). Una visión de conjunto a una de las alternativas educativas más impactante de los últimos años: El aprendizaje cooperativo*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa Scielo*, ISSN 1607-4041, vol.9 no.2. Baja California, México.
- UNESCO (2011). La UNESCO y la educación: toda persona tiene derecho a la educación. UNESDOC. Biblioteca Digital.
- Uribe, Mario & Vanni, Xavier & Pinares, Claudia & Carlos Rozas, Juan. (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.



ANEXOS



ANEXO 1: ENTREVISTAS Y AUTO EVALUACIÓN

Entrevista para Docentes

- Fecha:
- Nombre:
- Edad:
- Cargo actual:

1. Objetivos de la entrevista

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

- Describir la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

- Describir la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retroalimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Entrevista para Docentes

1. ¿Cómo llegó a ser docente de éste colegio?
2. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en él establecimiento?
3. ¿Usted podría informar en que consiste su trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su motivación para mantenerse en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué es lo más enriquecedor de su labor?
6. ¿Qué es lo más complejo de su rol como docente?
7. ¿De qué manera resuelve los conflictos?
8. ¿Conoce usted el Proyecto Educativo Institucional y como lo vincula con su quehacer docente?
9. ¿Qué cambios realizaría usted en el Proyecto Educativo Institucional para obtener buenas practicas pedagógicas?



10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?
11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico?
12. Considerando a la diversidad ¿Conoce usted los lineamientos y decretos que favorecen la atención a la comunidad educativa y específicamente a los estudiantes?
13. ¿Cómo gestiona usted la atención a la diversidad dentro del aula común?
14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión de su quehacer docente, para ir en mejora de los resultados y atención a la diversidad?
15. ¿Conoce usted acerca del: Trabajo Colaborativo y la Coodocencia, y como lo lleva a la praxis?
16. ¿Qué estrategias realizaría usted para mejorar el trabajo en equipo y generar buenos resultados en conjunto con el educador(a).



Auto evaluación del Instrumento

- Nombre del Entrevistador.
- Sujeto entrevistado:
- Establecimiento Educativo:

Subcategoría	Pregunta de la Entrevista	
<p>A.1: Fase de Ejecución de Diseño</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de acción y su implementación (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?</p>	
<p>A.2: Evaluación Curricular de Diseño</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos etapas: la evaluación interna, que se ocupa</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la</p>	



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

<p>de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>	<p>diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
--	--	--



Entrevista para Educadores Diferenciales

- Fecha:
 - Nombre:
 - Edad:
 - Cargo actual:

1. Objetivos de la entrevista

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

-Describir la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

-Describir la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retro alimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Entrevista para Educadores Diferenciales

1. ¿Cómo llegó a ser Educador(a) Diferencial de éste colegio?
2. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en él establecimiento?
3. ¿Usted podría informar en que consiste su trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su motivación para mantenerse en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué es lo más enriquecedor de su labor?
6. ¿Qué es lo más complejo de su rol como Educador(a) Diferencial?
7. ¿De qué manera resuelve los conflictos?
8. ¿Conoce usted el Proyecto Educativo Institucional y como lo vincula con su quehacer docente?
9. ¿Qué cambios realizaría usted en el Proyecto Educativo Institucional para obtener buenas practicas pedagógicas?
10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio



(PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico?

12. Considerando a la diversidad ¿Conoce usted los lineamientos y decretos que favorecen la atención a la comunidad educativa y específicamente a los estudiantes?

13. ¿Cómo gestiona usted la atención a la diversidad dentro del aula común y de recursos?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión de su quehacer docente, para ir en mejora de los resultados y atención a la diversidad?

15. ¿Conoce usted acerca del: Trabajo Colaborativo y la Coodocencia, y como lo lleva a la praxis?

16. ¿Qué estrategias realizaría usted para mejorar el trabajo en equipo y generar buenos resultados en conjunto con el docente de aula común?



Auto evaluación del Instrumento

- Nombre del Entrevistador.
- Sujeto entrevistado:
- Establecimiento Educacional:

Subcategoría	Pregunta de la Entrevista	
<p>A.1: Fase de Ejecución de Diseño</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de acción y su implementación (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?</p>	
<p>A.2: Evaluación Curricular de Diseño</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos etapas: la evaluación interna,</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la</p>	



<p>que se ocupa de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>	<p>diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
<p>B.1: Implementación como proceso de cambio Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

<p>B.2 La Implementación como uso del poder organizativo:</p> <p>En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos: -El modelo Comando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de Cambio. - El modelo Cooperativo. -El modelo Cultural. -El modelo Desarrollador. 	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	
--	--	--



Entrevista para los Coordinadores del Programa de Integración

- Fecha:
- Nombre:
- Edad:
- Cargo actual:

1. Objetivos de la entrevista

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

- Describir la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

- Describir la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retroalimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Entrevista para Coordinadores PIE

1. ¿Cómo llegó a ser coordinador (a)?
2. ¿Hace cuánto tiempo que está a cargo del Programa de Integración?
3. ¿Usted podría informar en que consiste su trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su motivación para mantenerse en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué es lo más enriquecedor de su labor?
6. ¿Qué es lo más complejo de su rol como Coordinador(a)?
7. ¿De qué manera resuelve los conflictos?
8. ¿Cómo se conformó el Equipo de Integración?
9. ¿Cómo coordina usted la gestión con su Equipo de Integración?
10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio



(PEI) y decretos utilizados, desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

15. ¿Cómo gestiona y que estrategias utilizan como Coordinadores del Programa de Integración para la atención a la diversidad



Auto evaluación del Instrumento

- Nombre del Entrevistador.
- Sujeto entrevistado:
- Establecimiento Educacional:

Subcategoría	Pregunta de la Entrevista	
<p>A.1: Fase de Ejecución de Diseño</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de acción y su implementación (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
<p>A.2: Evaluación Curricular de Diseño</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas</p>	



<p>etapas: la evaluación interna, que se ocupa de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>	<p>pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
<p>B.1: Implementación como proceso de cambio Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	
<p>B.2 La Implementación como uso del poder organizativo:</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de</p>	



<p>En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos:-El modelo Comando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de Cambio. - El modelo Cooperativo. -El modelo Cultural. -El modelo Desarrollador. 	<p>implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	
<p>C.1 Consideraciones pedagógicas: Se refiere a las tareas específicas que realiza el Equipo Directivo para seleccionar las acciones o factores que se monitorearán respecto del quehacer docente en el aula, según MBDLE (2015) y MINEDUC (2017).</p>	<p>12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?</p>	
<p>C.2 Instrumento de Monitoreo: Se refiere a las herramientas que serán utilizadas por el Equipo Directivo para realizar el monitoreo del quehacer docente en el aula, la cual permitirá reunir información de</p>	<p>Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas</p>	



<p>los procesos y productos pedagógicos para una adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión MINEDUC (2017).</p>	<p>facilitadoras de mencionado proceso?</p>	
<p>D.1 Comunicación de los Resultados: Se refiere a las acciones que realiza el Equipo Directivo, para informar las carencias y/o fortalezas detectadas, del monitoreo del quehacer docente en el aula, con el fin de tomar decisiones a favor de mejorar las practicas pedagógicas para optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes del estudiantado, (MINEDUC, 2016).</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados? 14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	
<p>D.2 Uso pedagógico de los Resultados: Se refiere a las acciones realizadas por el Equipo Directivo en conjunto con los docentes, respecto del uso que se le dará a los resultados obtenidos, con la finalidad de que el profesorado realice un análisis de sus prácticas, intercambie experiencias profesionales y utilice dichos resultados para ir en mejora</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados? 14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	



de los resultados obtenidos por sus estudiantes, según MINEDUC (2017).		
--	--	--

Entrevista para Jefe de la Unidad Técnico Pedagógico

- Fecha:
- Nombre:
- Edad:
- Cargo actual:

1. Objetivos de la entrevista

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

-Describir la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

-Describir la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retroalimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Entrevista para Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica

1. ¿Cómo llegó a ser Jefa de unidad Técnico Pedagógica de éste colegio?
2. ¿Hace cuánto tiempo que está a cargo de la Unidad Técnico Pedagógica?
3. ¿Usted podría informar en que consiste su trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su motivación para mantenerse en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué es lo más enriquecedor de su labor?
6. ¿Qué es lo más complejo de su rol como Jefa de unidad Técnico Pedagógica de éste colegio?
7. ¿De qué manera resuelve los conflictos?
8. ¿Cómo se conformó el equipo directivo?
9. ¿Cómo coordina usted la gestión con los docentes?



10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa)?

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo

12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?

13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?

14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?

15. ¿Cómo gestiona y que estrategias utilizan como equipo directivo para la atención a la diversidad



Auto evaluación del Instrumento

- Nombre del Entrevistador.
- Sujeto entrevistado:
- Establecimiento Educacional:

Subcategoría	Pregunta de la Entrevista	
<p>A.1: Fase de Ejecución de Diseño</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de acción y su implementación (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	



<p>A.2: Evaluación Curricular de Diseño</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos etapas: la evaluación interna, que se ocupa de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
<p>B.1: Implementación como proceso de cambio</p> <p>Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	



<p>B.2 La Implementación como uso del poder organizativo:</p> <p>En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos: -El modelo Comando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de Cambio. - El modelo Cooperativo. -El modelo Cultural. -El modelo Desarrollador. 	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?</p>	
<p>C.1 Consideraciones pedagógicas:</p> <p>Se refiere a las tareas específicas que realiza el Equipo Directivo para seleccionar las acciones o factores que se monitorearán respecto del quehacer docente en el aula, según MBDLE (2015) y MINEDUC (2017).</p>	<p>12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?</p>	



<p>C.2 Instrumento de Monitoreo:</p> <p>Se refiere a las herramientas que serán utilizadas por el Equipo Directivo para realizar el monitoreo del quehacer docente en el aula, la cual permitirá reunir información de los procesos y productos pedagógicos para una adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión MINEDUC (2017).</p>	<p>Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?</p>	
<p>D.1 Comunicación de los Resultados:</p> <p>Se refiere a las acciones que realiza el Equipo Directivo, para informar las carencias y/o fortalezas detectadas, del monitoreo del quehacer docente en el aula, con el fin de tomar decisiones a favor de mejorar las practicas pedagógicas para optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes del estudiantado, (MINEDUC, 2016).</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?</p> <p>14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	
<p>D.2 Uso pedagógico de los Resultados:</p> <p>Se refiere a las acciones realizadas por el Equipo Directivo en conjunto con los</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes</p>	



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

<p>docentes, respecto del uso que se le dará a los resultados obtenidos, con la finalidad de que el profesorado realice un análisis de sus prácticas, intercambie experiencias profesionales y utilice dichos resultados para ir en mejora de los resultados obtenidos por sus estudiantes, según MINEDUC (2017).</p>	<p>informadas para la optimización de resultados?</p> <p>14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	
---	--	--



Entrevista para Directora

- Fecha:
- Nombre:
- Edad:
- Cargo actual:

1. Objetivos de la entrevista

- Describir el diseño utilizado por el equipo directivo para ejercer las buenas prácticas de enseñanza aprendizaje y su atención a la diversidad.

-Describir la gestión del equipo directivo en función a la implementación de las buenas prácticas docentes.

-Describir la gestión del equipo directivo en función al monitoreo y retro alimentación, hacia las buenas de enseñanza aprendizaje y atención a la diversidad.

Entrevista para Directora

1. ¿Cómo llegó a ser directora de éste colegio?
2. ¿Hace cuánto tiempo que está a cargo de la dirección?
3. ¿Usted podría informar en que consiste su trabajo?
4. ¿Cuál ha sido su motivación para mantenerse en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué es lo más enriquecedor de su labor?
6. ¿Qué es lo más complejo de su rol como directora?
7. ¿De qué manera resuelve los conflictos?
8. ¿Cómo se conformó el equipo directivo?



9. ¿Cómo coordina usted la gestión con su equipo directivo?
10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?)

11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo específico, como poder organizativo?
12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?
13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados?
14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?
15. ¿Cómo gestiona y que estrategias utilizan como equipo directivo para la atención a la diversidad



Auto evaluación del Instrumento

- Nombre del Entrevistador.
- Sujeto entrevistado:
- Establecimiento Educacional:

Subcategoría	Pregunta de la Entrevista	
<p>A.1: Fase de Ejecución de Diseño</p> <p>Es la puesta en práctica o desarrollo de las intenciones educativas expresadas en el diseño curricular de los planes de estudio, y es un proceso dinamizador del currículo, donde se adquieren experiencias que promuevan y fortalezcan el desarrollo cotidiano de la práctica educativa. Aquí se contextualizan los procesos de enseñar y aprender, y por ende, la formación profesional del futuro graduado. Dos momentos importantes constituyen esta fase: la elaboración de un plan de</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas practicas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	



<p>acción y su implementación (UNED, 2001).</p>		
<p>A.2: Evaluación Curricular de Diseño</p> <p>Se refiere a los procesos de evaluación tienen dos etapas: la evaluación interna, que se ocupa de analizar y reflexionar sobre los componentes del currículo relacionados de manera directa o indirecta con él (académicos, especialistas de la disciplina, estudiantes, materiales educativos y acceso a los recursos por parte de los estudiantes), y la evaluación externa, que opera sobre los egresados, las organizaciones profesionales y los empleadores, entre otros, quienes enriquecen la orientación de los planes de estudio y, consecuentemente, la práctica educativa cotidiana (UNED, 2001).</p>	<p>10. ¿Usted podría describir el diseño utilizado por el establecimiento para generar buenas prácticas pedagógicas, atendiendo a la diversidad, desde su ejecución en los planes de estudio (PEI) y desde el punto de vista de la evaluación curricular (análisis y reflexión directa o indirecta con la comunidad educativa?</p>	
<p>B.1: Implementación como proceso de cambio</p> <p>Desde esta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo</p>	



<p>cambios en el desempeño organizativo (Hersey y Blanchard 1988).</p>	<p>especifico, como poder organizativo?</p>	
<p>B.2 La Implementación como uso del poder organizativo: En la literatura relacionada a la implementación de estrategias competitivas, Bourgeois y Brodwin (1984) indican que las estrategias se pueden implementar a través de los siguientes modelos:-El modelo Comando. - El modelo de Cambio. - El modelo Cooperativo. -El modelo Cultural. -El modelo Desarrollador.</p>	<p>11. ¿Podría usted comentar como se lleva a cabo el proceso de implementación de conocimientos, actitudes, conducta individual y grupal de la comunidad educativa. Y si usted utiliza algún modelo especifico, como poder organizativo?</p>	
<p>C.1 Consideraciones pedagógicas: Se refiere a las tareas específicas que realiza el Equipo Directivo para seleccionar las acciones o factores que se monitorearán respecto del quehacer docente en el aula, según MBDLE (2015) y MINEDUC (2017).</p>	<p>12. Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?</p>	
<p>C.2 Instrumento de Monitoreo: Se refiere a las herramientas que serán utilizadas por el Equipo</p>	<p>Considerando el diseño utilizado por el establecimiento ¿Cuáles serían las acciones o factores que influyen en el proceso de</p>	



<p>Directivo para realizar el monitoreo del quehacer docente en el aula, la cual permitirá reunir información de los procesos y productos pedagógicos para una adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión MINEDUC (2017).</p>	<p>monitoreo del quehacer en el aula y ¿Cuáles serían los instrumentos o herramientas facilitadoras de mencionado proceso?</p>	
<p>D.1 Comunicación de los Resultados: Se refiere a las acciones que realiza el Equipo Directivo, para informar las carencias y/o fortalezas detectadas, del monitoreo del quehacer docente en el aula, con el fin de tomar decisiones a favor de mejorar las practicas pedagógicas para optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes del estudiantado, (MINEDUC, 2016).</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados? 14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	
<p>D.2 Uso pedagógico de los Resultados: Se refiere a las acciones realizadas por el Equipo Directivo en conjunto con los docentes, respecto del uso que se le dará a los resultados obtenidos, con la finalidad de que el profesorado realice un</p>	<p>13. Respecto a la comunicación de resultados de monitoreo ¿Cuáles son las sugerencias más recurrentes informadas para la optimización de resultados? 14. ¿De qué manera gestiona usted el análisis y reflexión en conjunto con el</p>	



<p>análisis de sus prácticas, intercambie experiencias profesionales y utilice dichos resultados para ir en mejora de los resultados obtenidos por sus estudiantes, según MINEDUC (2017).</p>	<p>docente, para ir en mejora de los resultados?</p>	
---	--	--

ANEXO 2: CARTA AL INFORMANTE

Estimado(a) Informante:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos de información que se anexa, con el fin de determinar su validez, para ser aplicado en la investigación: **“Estrategias de Gestión y Liderazgo que utiliza el Equipo Directivo, respecto a la Co-docencia como estrategia para atender a la Diversidad”**, puesto que es uno de los requisitos fundamentales, para finalizar el proceso de investigación.

Su participación es de gran relevancia, puesto que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, además de realizar observaciones si así usted lo estima conveniente. Lo cual servirá de gran ayuda para mejorar y validar el instrumento.

Agradeciendo de antemano su ayuda, se despide atentamente de usted.

Estudiante de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

Pamela Riveros Godoy

16497023-k



Pauta de Evaluación de Co-docencia

Informante: Marque con una x, al estamento que usted pertenece.

Directivo: Jefe UTP: Coordinador PIE: Docente: Educador Diferencial:

III.- Criterios de evaluación:

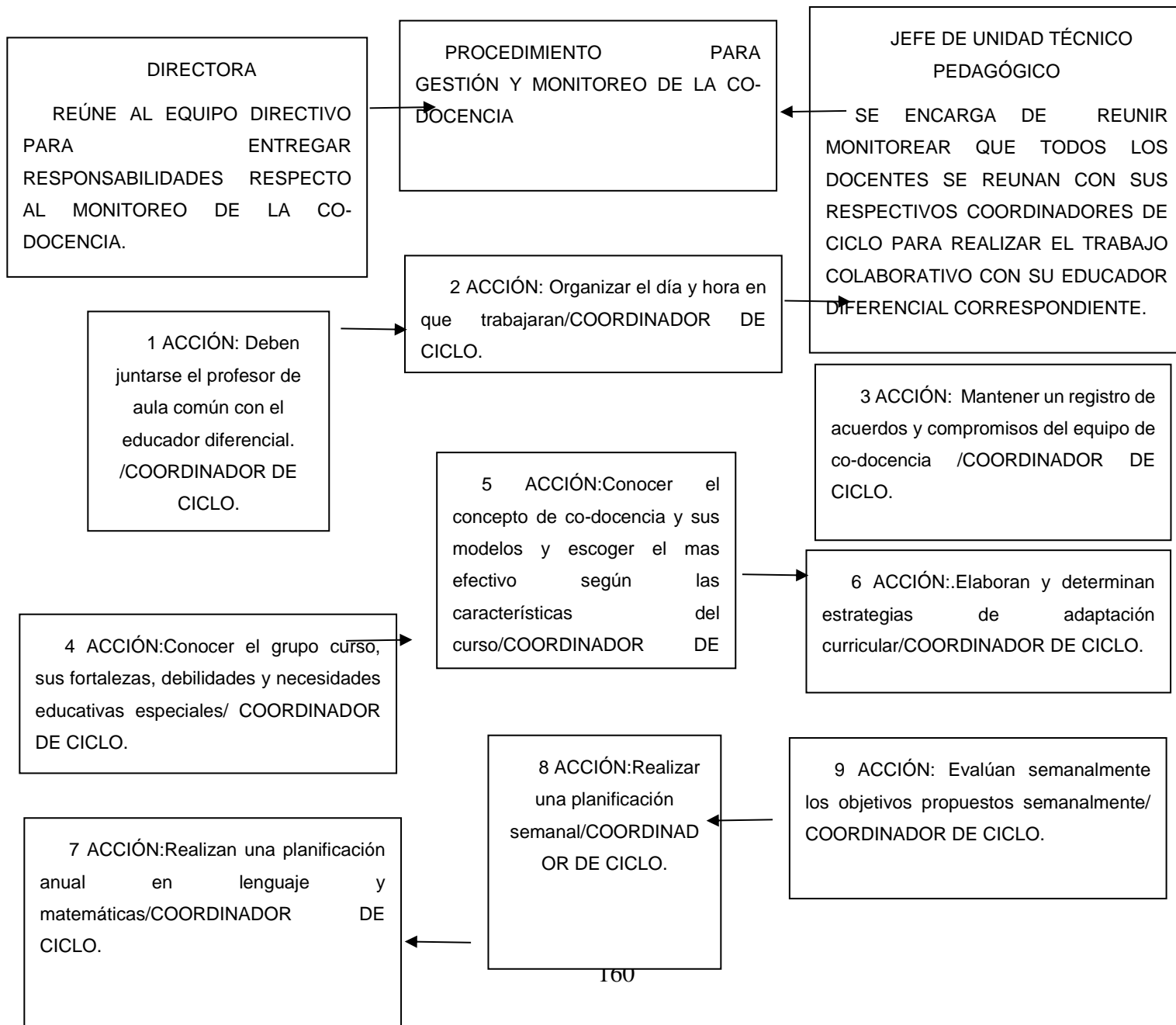
1: Totalmente en desacuerdo 2: De acuerdo 3: Totalmente de acuerdo

Enunciados	1	2	3
1.- El objetivo general planteado es coherente con la propuesta.			
2.- Se muestra claridad en la propuesta y objetivos planteados.			
3.- Los talleres son factibles de llevar a cabo.			
4.- Se presenta coherencia entre los objetivos y los talleres a realizar			
5.- Los talleres cumplen con sus expectativas, respecto al tema.			
6.- La pasos a seguir en la pauta de co-docencia es pertinente y factible.			
7.- El flujograma es presentado de manera coherente.			

OBSERVACIONES



ANEXO 4: FLUJOGRAMA Y PASOS PARA LA CO-DOCENCIA





PASOS QUE DEBEN REALIZAR LOS DOCENTES PARA LLEVAR A CABO LA CO-DOCENCIA

Objetivo	Actividad	Monitoreo
1.- Deben juntarse el profesor de aula común con el educador diferencial.	Se reunirán en aulas de recursos, respectivos a sus educadores diferenciales	Coordinador de ciclo
.2.- Organizar el día y hora en que trabajaran	Se reunirán los días lunes y martes en las aulas de sus educadores diferenciales desde las 16:00 hasta las 17:30	Coordinador de ciclo
3.- Mantener un registro de acuerdos y compromisos del equipo de co-docencia.	Realizan acuerdos y compromisos en el libro de registro PIE de cada curso y los docentes en sus bitácoras, por lo que deberán firmar cada acuerdo tomado	Coordinador de ciclo
4.- Conocer el grupo curso, sus fortalezas, debilidades y necesidades educativas especiales.	Realizar un diagnostico del curso y sus estudiantes, incluyendo el diagnostico presentado por los estudiantes integrados.	Coordinador de ciclo
5.-Conocer el concepto de co-docencia y sus modelos y escoger el mas efectivo según las características del curso.	Realizan una justificación del por que escogieron ese modelo de co-docencia, dando a conocer por que es el mas efectivo para el grupo curso.	Coordinador de ciclo
6.-Elaboran y determinan estrategias de adaptación curricular.	Comentan características de los estudiantes integrados y sus diagnósticos y según los datos arrojados, realizan una planificación individual si lo necesita.	Coordinador de ciclo



<p>7.- Realizan una planificación anual en lenguaje y matemáticas.</p>	<p>Llevar a cabo una planificación anual con los objetivos que esperan lograr con el lenguaje y matemáticas según las características del grupo de curso y nivel en el que se encuentran, tomando en cuenta las habilidades requeridas.</p>	<p>Coordinador de ciclo</p>
<p>8.- Realizar una planificación semanal</p>	<p>Ejecutan la planificación semanal con su inicio-desarrollo y cierre, determinando el objetivo, inicio, desarrollo y cierre y los responsables en cada periodo programado.</p>	<p>Coordinador de ciclo</p>
<p>9.- Evalúan semanalmente los objetivos propuestos semanalmente.</p>	<p>Realizan una tabla de observación con indicadores, para ver si el objetivo fue llevado a cabo.</p>	<p>Coordinador de ciclo</p>

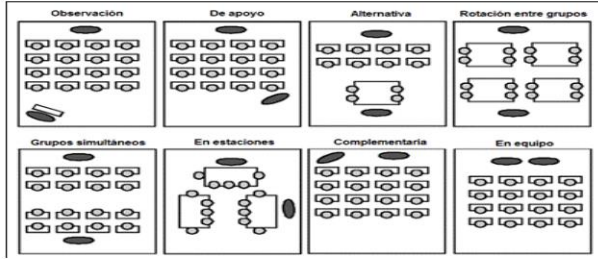


ANEXO 5: PRESENTACIÓN DE TALLERES
TALLER N°1: TALLER DE SENSIBILIZACIÓN DE CO-DOCENCIA



Diapositiva 2

¿Qué son?



Diapositiva 3





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

Diapositiva 4





Diapositiva 5

El trabajo colaborativo es...

- Instancia de intercambio profesional, que involucra a toda la comunidad educativa, y redes de apoyo que puedan existir, con el objetivo de intercambiar roles e ideas frente a un tema y desarrollar en conjunto.



5



Diapositiva 6

PROBLEMAS DEL TRABAJO colaborativo

- No existe un objetivo común.
- Falta de confianza.
- Falta de comunicación.
- Falta de compromiso.
- Falta de responsabilidad.

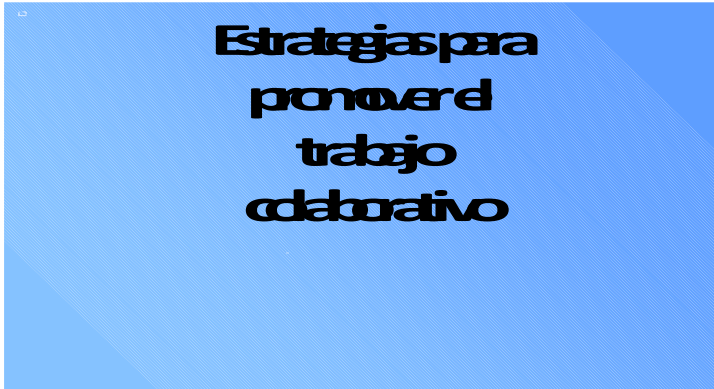


6



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

Diapositiva 7





Diapositiva 8

Estrategias

- Apertura al trabajo en equipo.
- Capacidad de empatizar con otros.
- Valorización de la diversidad.
- Respeto por las diferencias individuales.
- La interacción, el intercambio de ideas y conocimientos.



8



Diapositiva 9

Co-Enseñanza

- Estrategia que se define como: **dos o mas personas que comparten la responsabilidad** respecto a la planificación, instrucción y evaluación de un grupo curso.



9



Diapositiva 10

Enseñanza

- Tener metas comunes en el equipo.
- Creer que cada miembro del equipo tiene una experticia única y necesaria.
- Demostrar paridad ocupando en forma alternada los roles.
- Tener un liderazgo distributivo de funciones.
- Actuar en forma cooperativa, como interacción cara a cara, interdependencia positiva, habilidades interpersonales.
- Monitorear el progreso de la co-enseñanza.
- Compromiso individual.

10



Diapositiva 11

Elementos a considerar en la adecuación de Tipos de Co-Enseñanza

La estrategia de Co-Enseñanza tiene su adecuación y efectividad cuando es planeado y determinado en base a cuatro grandes factores:



Diapositiva 12

□

1.- Características y necesidades de los estudiantes:

Características como el comportamiento, la motivación, la atención influirían en la elección.

2.- Características y necesidades de los docentes:

Variabilidad en estilos de enseñanza, personalidad de los docentes.

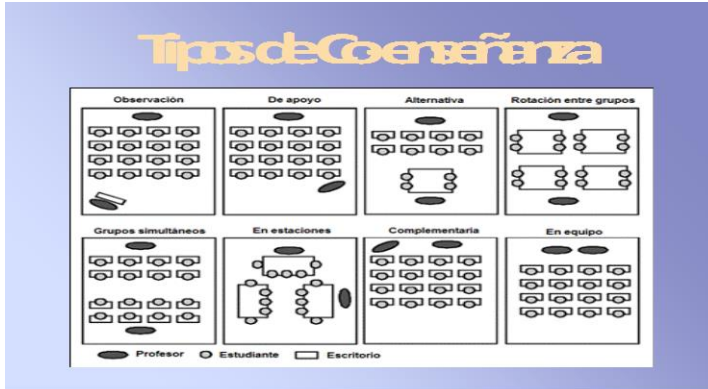
3.- Consideraciones curriculares, incluyendo contenidos y estrategias instruccionales:

Tipos de contenido, facilidad/dificultad de estructurarlo.

4.- Consideraciones prácticas: Ruido del ambiente, cantidad de alumnos, espacios del establecimiento.



Diapositiva 13

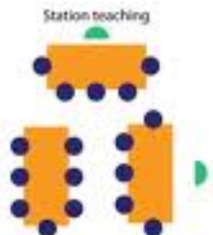




Diapositiva 17

Co- Enseñanza en Estaciones

- Los profesores dividen el material y la clase en estaciones y grupos diferentes de estudiantes. En esta modalidad, los docentes dividen al curso en estaciones y los contenidos, trabajando en dos grupos. Cada docente da la información a un grupo, y luego la repite para el otro grupo, incluso puede establecerse un tercer grupo que trabaje de forma independiente.



17



Diapositiva 18

Co-Enseñanza Alternativa

- Se trata de que mientras un docente trabaja con la clase completa, el otro docente se ocupa de un grupo pequeño de estudiantes, con quienes trabaja remediales de preparación, enriquecimiento y evaluación, entre otras.
- En algunos cursos con estudiantes con NEE permanentes o dificultades importantes, se puede usar esa modalidad que implica separar a los estudiantes

18

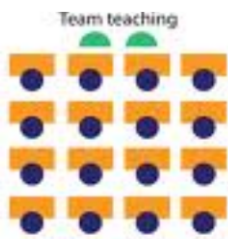
Alternative teaching



Diapositiva 19

Co-Enseñanza en Equipo

- En este enfoque, todos los miembros del equipo comparten el liderazgo y la responsabilidad de la clase asumiendo labores como planificar, enseñar y evaluar. El equipo desarrolla formas de enseñar que permiten que los estudiantes se beneficien de las fortalezas y experticies de cada profesor.
- Con este tipo de co-enseñanza se benefician los estudiantes, de acuerdo a sus estilos y modos de aprendizajes.





TALLER Nº 2: BENEFICIOS DE LA CO-DOCENCIA



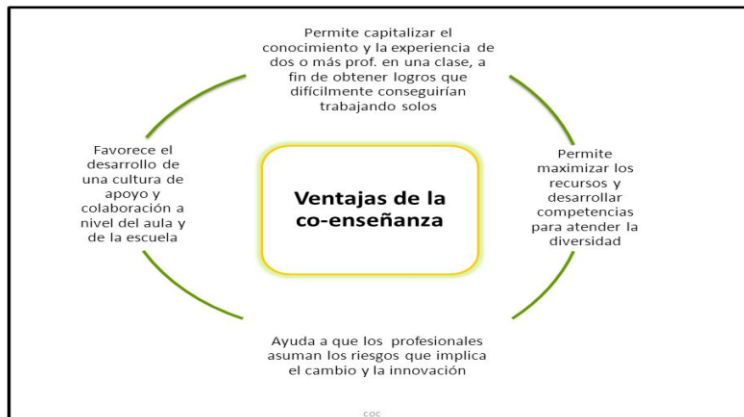
Diapositiva 2



**Nadie sabe todo,
todos saben algo,
entre todos
saben mucho**



Diapositiva 3





Diapositiva 4

Beneficios de la Co-Enseñanza



Cramer y Nevin (2006, citados en Cramer et al., 2010): encontraron un positivo impacto de la co-enseñanza tanto para los estudiantes con discapacidad como aquellos sin discapacidad. De tal modo, los primeros lograron aprendizajes que generalmente no lograban trabajando con un solo docente, mientras que los segundos estudiantes desarrollaban creencias y actitudes positivas respecto a las personas con discapacidad.



Diapositiva 5

- Liston y Thousand (2004, citados en Cramer et al., 2010) y Bekerman y Danker (2010) encontraron que los profesores que utilizan la coenseñanza tienden a buscar distintas formas de enseñar a sus estudiantes, entre las que destaca la enseñanza en diferentes estilos, lo cual favorece la participación de los estudiantes y les otorga más oportunidades de aprendizaje, percibiendo un enriquecimiento mutuo a través del intercambio de estrategias didácticas.





Diapositiva 6

- Villa et al. (2008) han planteado que la mera disminución de la proporción numérica entre profesor y estudiantes ya es una mejoría en las condiciones de enseñanza aprendizaje. Además, indicaron que entre los beneficios evidenciados para los estudiantes se





Diapositiva 7

Beneficios para los Docentes



- Dar oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes
- Comprender las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes
- Mayor tiempo para aprender, compartir y crear estrategias de aprendizaje
- Mayores oportunidades de apoyar a los estudiantes
- Mayor conocimiento sobre las dificultades de aprendizaje, dado por los educadores especiales
- Mayor motivación en el desarrollo de ~~trabajos pedagógicos~~



Diapositiva 9

Beneficios para los Estudiantes

- Mayor tiempo para trabajar en habilidades de aprendizaje y contenidos
- Diversidad de técnicas y estrategias de aprendizaje
- Mayor tiempo y contacto con los profesionales de la escuela
- Flexibilidad y nuevos modos de trabajo colaborativo en el aprendizaje
- Aprendizaje autónomo
- Oportunidad de desarrollarse en un ambiente de respeto y unión
- Menor cantidad de situaciones de fracaso





Diapositiva 10

A slide featuring a quote by Phil Jackson. On the left is a photograph of Phil Jackson, an older man with glasses and a beard, wearing a dark suit and pointing his right hand towards the right. To the right of the photo is a black box with white text containing the quote. Below the photo is the name "Phil Jackson".

Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al "yo" por el "nosotros".

Phil Jackson



TALLER N° 3: TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

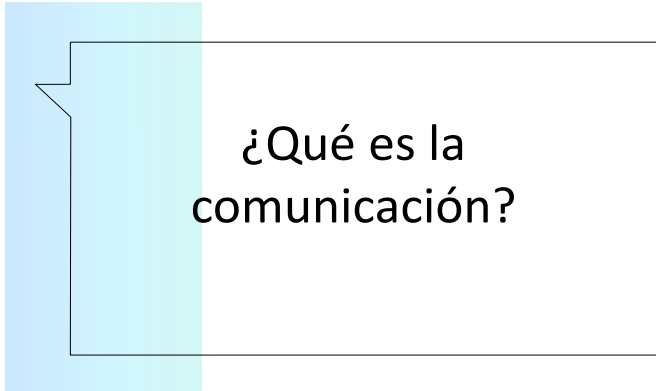


Diapositiva 2





Diapositiva 3

The slide content is contained within a white rectangular box with a thin black border. The text inside the box is '¿Qué es la comunicación?'. To the left of the box is a vertical decorative bar with a gradient from light blue to light green. A white speech bubble shape is positioned to the left of the box, pointing towards the text.

3

Diapositiva 4

Comunicación

Proviene del latín “Comunicare” que significa “poner algo en común”. Es por esto que se define como un proceso donde participan dos o más individuos que intercambian o ponen en común ideas, pensamientos, opiniones, etc.



4



Diapositiva 5





Diapositiva 6

¿Por qué es importante el valor a la comunicación?

- Gracias a esta podemos tener una mejor convivencia con nuestro entorno.
- Es fundamental debido a que aprendemos cosas nuevas y certificamos nuestros errores.
- Y esta va más allá que un simple sonido.





Diapositiva 7



Comunicación Efectiva


- Es una forma de comunicación, que logra que quien trasmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

7



Diapositiva 8

Elementos claves para la comunicación efectiva



Saber escuchar

Saber hablar

8



Diapositiva 9

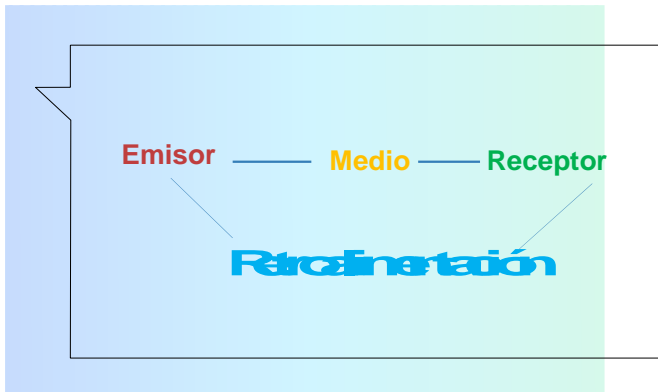
Niveles de Comunicación efectiva

- **Nivel intelectual:** lenguaje verbal (información concreta, datos, ideas, etc.) / CONTENIDOS
- **Nivel emocional:** lenguaje no verbal (miradas, tonos de voz, gestos, actitudes, etc.) / RELACIONES

9



Diapositiva 10




10

Diapositiva 11

Técnicas de la comunicación Efectiva

- Escuchar** (es uno de los principales modos con que transmitimos aceptación y respeto)
- Controlar el lenguaje corporal** (postura, voz: tono, volumen, gestos, contacto visual, modo en que ocupamos nuestro espacio)





Diapositiva 12





Diapositiva 13

“AFRONTAR UN CONFLICTO NO ES FÁCIL PARA ALGUNAS PERSONAS, CUANDO SE VEN EN LA NECESIDAD DE NEGOCIAR CON OTROS, ALGUNAS PERSONAS PUEDEN SENTIRSE INFERIORES O COHIBIDOS ANTE EL PODER DEL OTRO”.



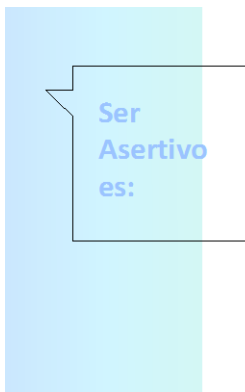
Diapositiva 14

La Asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.

La capacitación en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

14

Diapositiva 15




- ❖ Ser capaz de decir NO.
- ❖ Ser capaz de expresar tu opinión.
- ❖ Ser capaz de comunicarte adecuadamente.
- ❖ Ser capaz de defender tus derechos.
- ❖ Ser capaz de expresar sentimientos.



Diapositiva 16

**Causas de la fatiga
Aeróbica**

- Excesiva ansiedad.
- Escaso roce social.
- Baja autoestima
- Mente rígida.





Diapositiva 17



Diapositiva 18

“CONFLICTO ES UN CHOQUE DE INTERESES, VALORES, ACCIONES O DIRECCIONES. LA PALABRA CONFLICTO SE PUEDE APLICAR DESDE EL MOMENTO EN QUE ESTE CHOQUE TIENE LUGAR, ESTO IMPLICA QUE HAY UN CONFLICTO DE DIRECCIÓN AUNQUE EL CHOQUE AÚN NO SE HAYA PRODUCIDO”.





Diapositiva 19

Conflicto como problema

- > El conflicto **funcional** puede ser constructivo fomenta la innovación, creatividad y adaptación en las organizaciones, apoya las metas del equipo y mejora su desempeño.
- > El conflicto **disfuncional** puede ser destructivo disminuye el nivel de productividad y el grado de satisfacción de los sujetos, sometidos a presión y tensión.



Diapositiva 20

Prevención del conflicto

- > Reconocer y aceptar las diferencias
- > Ser sincero con uno mismo y los demás
- > No suponer siempre que uno está en lo cierto
- > No ponerse a la defensiva
- > Escuchar atentamente a las personas
- > Sacar una enseñanza de la solución de un conflicto



Diapositiva 21

Proceso de solución-requisitos

- > Intención de solución
- > Buena fe de ambas partes
- > Traducir intenciones en acciones concretas
- > Tomar en cuenta necesidades y derechos
- > Buscar la cooperación mutua
- > Comunicarse eficazmente



Diapositiva 22





ANEXO 6: GLOSARIO DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR

- ❖ **Principios:** Aluden a los recursos personales que -a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI- guían la conducta de los líderes, lo que permite asegurar la coherencia de las decisiones conforme a propósitos superiores.

Los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actuar del líder educativo son:

- **Ético:** Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.
 - **Confianza:** Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.
 - **Justicia Social:** Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.
 - **Integridad:** Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.
- ❖ **Habilidades:** Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan. Las



habilidades fundamentales que el líder escolar proyecta a través de sus acciones son:

- **Visión Estratégica:** Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.
- **Trabajar en Equipo:** Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.
- **Comunicar de manera Efectiva:** Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.
- **Capacidad de Negociación:** Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.



- **Aprendizaje Permanente:** Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores, e involucra a los mismos para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.
 - **Flexibilidad:** Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.
 - **Empatía:** Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprensiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.
 - **Sentido de Auto-Eficacia:** Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.
 - **Resiliencia:** Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo.
- ❖ **Conocimientos Profesionales:** Remiten al conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas. Los conocimientos más relevantes a considerar en el ejercicio de la dirección y el liderazgo son:
- **Liderazgo Escolar:** El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y



estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

- **Inclusión y Equidad:** El conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
- **Mejoramiento y cambio escolar:** Los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).
- **Currículum:** El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.
- **Evaluación:** Los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.
- **Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje:** Los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva,



saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

- **Desarrollo Profesional:** Los equipos directivos tienen conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.
- **Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local:** Los equipos directivos, conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Gestión de Proyectos: Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.