



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Educación y Humanidades/ Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

**FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE
RETROALIMENTACIÓN Y MONITOREO DOCENTE DEL EQUIPO
DIRECTIVO**

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

Estudiantes: Ferrada Venegas, Roberto Andrés
Mejías Muñoz, Oscar Fabián
Peñailillo Arce, Alexis
Sobarzo Montecinos, Adolay Exequiel

Profesor guía: Salazar Botello, Carlos Mauricio

Chillán- Chile, Enero de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	1
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	10
1.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	11
1.2 Perspectivas teóricas	17
1.3 Políticas educacionales.....	19
1.4 Enfoque de liderazgo	22
CAPÍTULO II	27
2.1 Antecedentes del estudio	28
2.1.1 Antecedentes De La Unidad De Estudio.	28
2.1.2 Pregunta De La Investigación.	30
2.1.3 Objetivos De La Investigación.	30
2.1.3.1 Objetivo general	30
2.1.3.2 Objetivo específico	30
2.1.4 Premisas.	30
2.2 Metodología de la investigación	31
2.2.1 Metodología.....	31
2.2.1.1 Selección de las categorías en estudio.	32
2.2.1.2 Confección de entrevista.	33
2.2.1.3 Aplicación de la entrevista.	33
2.2.1.5 Proceso de análisis de datos.....	34
2.2.2 Muestra	35
2.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	
2.3.1 Resultados según docente.....	36
2.3.2 Resultado según los directivos.....	37
2.4 Conclusiones.....	38
CAPÍTULO III	40
3.1 Diseño Propuesta de Intervención	41
3.1.2 Introducción.....	41
3.2 Planteamiento del Problema	41
3.2.1 Justificación.....	42
3.2.2 Focalización	43
3.2.3 Árbol del problema	43
3.2.4 Objetivos de la intervención	44
3.2.5 Objetivo General	44
3.2.6 Objetivos Específicos	45
3.3 Plan de intervención	45

3.4 Fundamentación teórica	47
3.5 Estrategia de intervención	49
3.5.1 Enfoque de la intervención	50
3.5.2 Sujetos de la intervención	50
3.5.3 Caracterización del Establecimiento	51
3.5.4 Criterios de la propuesta de intervención	51
3.6 Plan de Capacitación	52
3.6.2 Cronograma de actividades.....	54
3.7 Módulos de la capacitación.....	55
3.6.3 Recursos	68
3.7 Plan de Evaluación.....	69
3.7.1 Proyección de impacto de la propuesta de intervención	71
3.7.2 Evaluación de impacto	63
3.7.3 Instrumentos de medición del impacto	74
CAPÍTULO IV	75
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	76
4.1 Metodología.....	76
4.2 Fuentes de la validación.....	77
4.3 Presentación de Resultados de la validación de los docentes de aula.	78
4.4 Presentación de resultados de la validación por parte de los docentes directivos.	79
CAPÍTULO V	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1 Conclusiones sobre la propuesta diseñada.....	82
5.1.2 Limitaciones	84
5.1.3 Proyecciones.....	85
5.2 Recomendaciones para la implementación y evaluación	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	95
ANEXO N°1: PAUTA DE ENTREVISTA PARA EQUIPO DIRECTIVO	96
ANEXO N°2 PAUTA DE ENTREVISTA PARA DOCENTES.....	98
ANEXO N°3 Inferencias Interpretativas por cada sujeto por pregunta	101
ANEXO N°4 Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría.....	108
ANEXO N°5 Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría.....	112
ANEXO N°6 Inferencias interpretativas por escuela para cada categoría.....	115
ANEXO N°7 Inferencias interpretativas de todos los sujetos para cada categoría	118
RESULTADOS ENTREVISTAS DE LOS DIRECTIVOS	
ANEXO N°8 Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta	120
ANEXO N°9 Inferencias interpretativas por cada sujeto por subcategoría	126
ANEXO N°10 Inferencias interpretativas por cada sujeto por categoría.....	129
ANEXO N°11 Inferencias interpretativas por escuela por categoría	131

ANEXO N°12 Inferencias interpretativas de todos los sujetos por categoría 133

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

ANEXO N°13 Respuesta de los participantes en el focus group.....135

ANEXO N°14 Inferencia interpretativa de los participantes sobre la propuesta en general. 143

ANEXO N° 15 Construcción de inferencia interpretativa por categoría docentes de aula.....146

ANEXO N°16 Construcción de inferencia interpretativa por categoría.....149

ANEXOS N° 17 Sesiones Módulos..... 152

RESUMEN

Esta propuesta de intervención busca el fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo en relación a la gestión curricular del equipo directivo de un establecimiento educacional.

Para llevar a cabo esta intervención, se realizó primeramente una investigación diagnóstica de tipo cualitativa, descriptiva. La muestra estuvo constituida por los equipos directivos de tres establecimientos educacionales, a los cuales se les aplicó una entrevista sobre los procedimientos de retroalimentación y monitoreo de la gestión curricular asociados a la preparación y desarrollo de la enseñanza. Los resultados revelaron que existe una falta de articulación y sistematicidad en los procesos de retroalimentación y monitoreo de la praxis pedagógica de los docentes.

Posteriormente se realizó una propuesta de intervención que abordara los aspectos más débiles detectados en el diagnóstico. Finalmente, se validó la propuesta con los actores implicados.

Palabras claves: Gestión curricular, retroalimentación, monitoreo y seguimiento.

ABSTRACT

This proposal seeks to strengthen intervention practices and monitoring feedback regarding curriculum management of the management team of a basic school. To perform this procedure, is first diagnostic investigation conducted in a qualitative, descriptive. The sample consisted of the management teams of three educational establishments, which were given an interview on feedback procedures and monitoring of curriculum management associated with the preparation and development of teaching. The results revealed that there is a lack of coordination and consistency in feedback processes and monitoring pedagogical practice of teachers. Subsequently a proposal for intervention to address the weaknesses identified in the diagnosis was made. Finally the proposal with stakeholders was validated.

Keywords: curriculum management, feedback, monitoring and tracking.

INTRODUCCIÓN

“La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar”. (Castro. 2005)

La gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de la estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a: El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación. En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula. Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación.

En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el

desarrollo de los procesos señalados. El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias en el aula.

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y réplica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos. El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. (Montealegre.2001)

El sistema educativo de nuestro país tiene instancias muy diversas para realizar evaluaciones, una de ellas es la evaluación institucional que tiene que realizar la escuela o el liceo periódicamente. Es la más difícil de emprender, razón por la cual los equipos directivos y docentes tratan de evitarla.

Una de las técnicas para evaluar a los docentes en el aula es la observación de clases. A decir de Flores (2009), “La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma ‘natural’ de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica.”

En la observación de clases los problemas son considerados aisladamente, y cuando se los descubre varían de importancia para los docentes directivos encargados de hacer este proceso de seguimiento y monitoreo. Cuando un directivo visita una clase y desea localizar un error en el docente, lo logra y termina por decidir que necesita atención de urgencia. Por lo general la solución consiste en un llamado de atención que en lugar de corregir la falta tiende a complicarla, lo que provoca disconformidad y preocupación en el docente de aula.

La observación de clase es de gran importancia y muchas veces deseadas por el profesor, pero nadie quiere que el observador sea agresivo o humillante en la entrevista, porque produce un efecto contrario a un real mejoramiento del observado.

Cuando el directivo docente busca errores del profesor en su visita al aula, sin considerar los méritos y bondades de su trabajo, los que merecen tanta atención como las falencias, el proceso de seguimiento y monitoreo es planteado en forma negativa, olvidándose de lo positivo que pudo haber desempeñado el docente, lo que se estima debe ser reconocido y estimulado para seguir desarrollándose, porque lo contrario indica un retroceso o puede producir el estancamiento en la labor profesional.

Cuando un directivo trata de corregir una falta del docente inmediatamente, puede carecer de la tranquilidad y preparación que se necesita para tratar el caso. Al contrario, cuando procede con calma y se da el tiempo de reflexionar al respecto de la mejor manera de hacerlo, analizando la situación e investigándola para llegar a la determinación de causas y consecuencias. En estos casos lo mejor será que el directivo consiga la serenidad y seguridad necesarias, buscando las herramientas precisas para llevar a cabo un proceso de retroalimentación conversando con el afectado en forma amigable, en un lugar propicio y buscar entre ambos las soluciones más adecuadas.

Para ello utilizamos la retroalimentación como un proceso constructivo que trata de desarrollar la personalidad y la técnica del educador, para que logre afrontar otros problemas en lugar de capacitarlo solo para la solución de uno en especial. Todos sabemos que no todos los problemas educativos son iguales y, por ser diferentes, también necesitan distintas clases de tratamientos.

La efectividad escolar para lograr buenos rendimientos en los alumnos, necesita de un liderazgo pedagógico con competencias en la organización.

La incidencia que tienen los líderes en los resultados de aprendizajes de calidad en los estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la

preocupación por su desarrollo profesional, lo que significa, según Leithwood (2009): inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas, darles autonomía en el aula, escuchar sus sugerencias y entregarles retroalimentación individual y grupalmente sobre su trabajo.

El papel que deben asumir los equipos directivos en este sentido es fundamental e irremplazable, y tiene como finalidad que sean los propios profesores quienes fortalezcan su capacidad de analizar y comprender sus acciones pedagógicas mediante la retroalimentación que se deriva de la observación directa de su ejercicio en el aula.

Esto permitirá ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva, es decir la habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que éstas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes.

La reflexión pedagógica es una capacidad reconocida en los profesores efectivos y es una de las competencias que los estándares de desempeño docente identifican como parte de la buena enseñanza. (Mineduc. 2003).

Hay que estimular al personal docente fomentando la reflexión de una buena práctica para beneficiar el proceso educativo, lo que derivará en que los escolares aprendan mejor, lo que supone una retroalimentación adecuada para las acciones y reacciones que ocurren en el aula, tanto de los educandos como de los educadores.

El grupo de docentes del curso de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos, se preocupó del tema del seguimiento, monitoreo y retroalimentación que entregan los equipos directivos a los docentes para mejorar el cometido educativo, y de esa manera tener una visión de su propio desarrollo, todo lo cual está vinculado con el área de gestión del currículum.

CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Esta investigación se inicia cuando se conoció el alcance que tenían las normativas puestas en vigencia por la nueva institucionalidad en lo que se denomina Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, (SAC. 2011), cuya visión es velar porque cada estudiante tenga acceso a una educación de calidad con equidad que le permita alcanzar el máximo desarrollo de todas sus potencialidades, y su misión es contribuir a que cada estudiante de nuestro país tenga una educación integral de calidad.

La Agencia de Calidad tiene como funciones evaluar, orientar, ordenar e informar sobre los establecimientos educacionales, de acuerdo a la legislación vigente.

Dentro del plan de visitas que efectuará la Agencia de Calidad se señala que “constituyen una de las herramientas que tiene la agencia para evaluar y orientar a los establecimientos educacionales. Para promover y orientar la mejora continua de la calidad de la educación entregada por los establecimientos educacionales, y fortalecer sus capacidades de autoevaluación en el quehacer institucional” (SAC. 2011).

El organismo indica que en estas visitas participarán tres evaluadores de la agencia con experiencia en el ámbito escolar y por el establecimiento el sostenedor, el equipo directivo, docentes, alumnos y padres y apoderados

La visita se realizará a todos los establecimientos que reciban aportes del estado, al término de ella se entregará un informe de carácter público e indicativo que incluirá recomendaciones para una mejora continua.

Luego al estudiar el Marco para la Buena Enseñanza (Mineduc. 2003), en el cual se encuentra el fundamento social y cultural en que se señala: “la elaboración de criterios profesionales representan un esfuerzo por describir en una forma mensurable o al menos observable, lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer en el ejercicio de su profesión”.

En el mismo documento se informa que establece estándares de una adecuada práctica profesional del docente, las responsabilidades que contribuyen significativamente al aprendizaje de sus alumnos y las que asume en el aula, en la escuela y en la comunidad donde se inserta.

Al revisar los cuatro dominios del Marco de la Buena Enseñanza (Mineduc. 2003), se observa que cada uno hace referencia a un aspecto distinto de la enseñanza siguiendo el ciclo total del proceso educativo, desde la planificación y preparación de la enseñanza hasta la evaluación y la reflexión sobre la práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso.

Al plantear la idea de la indagación es muy importante realizar un proyecto que incluya preguntas referidas con lo que se relaciona a la planificación y preparación de la enseñanza y luego el proceso de evaluación y retroalimentación.

Los estudiantes de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos en sus prácticas habituales aplican algunas técnicas para el trabajo con los profesores, sin embargo, en casi todos se observan las clases, entrevistas posteriores y luego se acumulan en archivos pautas que sirven para evidenciar el cumplimiento del proceso.

El seguimiento, monitoreo y retroalimentación es conocido por los estudiantes de Magister, por tal motivo se proponen investigar al respecto para recoger información sobre estos pasos del proceso enseñanza aprendizaje, de tal forma que los establecimientos investigados pudieran acceder a algunas herramientas, técnicas y sugerencias para enfrentar la gestión del currículum del que se hace mención en el Marco Para la Buena Dirección (Mineduc, 2005).

En el Marco Para la Buena Dirección se habla de la calidad de los servicios educativos y lo relaciona con el trabajo de los profesores cuando se refiere al desempeño, a lo efectivo que tienen que ser en lo técnico pedagógico, en la gestión escolar. También cuando se vincula esta labor educativa a la conducción y liderazgo del director y a la participación de los padres, a los cuales describe como elementos principales para enfrentar el desafío de la calidad. Al respecto

Sarramona (2003) dice: “Mejorar la calidad de los servicios educativos implica reflexionar acerca de ¿qué significa *calidad*, en el campo de la educación?, ¿contar con tecnología de punta, materiales didácticos digitales, profesores con alto nivel académico, infraestructura y equipamiento modernos?. La calidad de la educación se ha incorporado al lenguaje de diferentes actores sociales, políticos, económicos, de la investigación, entre otros. Ser más eficiente en el desempeño de las tareas para la vida y el trabajo pueden ser parte de las posibles respuestas”.

Picardo (2005) indica que la calidad en términos racionales es la tendencia, trayectoria, construcción, proceso o devenir continuo, es una filosofía en que están comprometidos todos. Es ascendente, es una mejora permanente, es un compromiso y un proceso para lograr la satisfacción.

Por su parte, Malpica (2013), al tocar el tema de la calidad educativa plantea: “las características de calidad básicas están relacionadas con procesos y procedimientos para mejorar de manera continua los estímulos de aprendizaje, la capacidad docente para desarrollarlos, la coordinación de dichos estímulos por parte de todo el profesorado (cuando son varios docentes involucrados en un proceso formativo), así como la definición de criterios comunes sobre cómo enseñar que puedan ser llevados a la práctica, revisados y mejorados continuamente por el conjunto de docentes”.

Todos los sistemas tienen que apuntar a la calidad para estar actualizados con el futuro, porque en este mundo globalizado hay cada vez más requerimientos y exigencias para los jóvenes que optan al mercado laboral.

La gestión curricular promueve una educación de calidad para todos, el cambio en la dinámica escolar, para la mejora del rendimiento académico del alumnado. Por ello, se tienen que poner en marcha nuevas prácticas, formas de relación y valores, que hagan posible una mejor interacción entre los alumnos, apoderados, profesores, directivos y otras instancias de la estructura del sistema educativo, con

el fin de transformar y mejorar la cultura escolar e institucional, para lograr, entre los agentes educativos y no educativos una formación integral de calidad.

El establecimiento educacional es una organización social, de carácter cultural, donde los niños y jóvenes desarrollan, construyen y movilizan saberes. Es un terreno donde sus integrantes participan interactuando y estableciendo relaciones en su interior, ya que está conformada por personas y por los roles que cada una desempeña.

Se trata, entonces, de una entidad compleja, por el lugar social que ocupa, por su estructura organizativa, por las formas de relación entre sus diversos miembros, por su funcionamiento formal, por la cultura interna que la identifica, por sus costumbres, por su código moral, por sus tradiciones y ceremonias y por la manera en que es administrada desde el interior y desde el sistema, para el suministro de recursos, para la resolución de conflictos laborales y sociales, y para la rendición de cuentas. Tiene una personalidad distinta, según el contexto donde se ubique.

Para que esta mejora sea una realidad, en palabras de Stalcup (1969), es necesario involucrar a todos los actores que intervienen en los procesos educativos, de manera equitativa y responsable. Tal cambio debe impactar en la obtención del logro educativo, en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la eficacia del servicio que ofrece la escuela a la sociedad.

Es preciso formalizar la práctica reflexiva y el análisis sobre la práctica para lograr un diagnóstico participativo e iniciar nuevas formas de trabajo. Perrenoud (2004) define la práctica reflexiva como una postura permanente que se inscribe dentro de una relación analítica con la acción, y supone la toma de conciencia sobre la realidad. Señala que reflexionar sobre la práctica conlleva a “ejercer la capacidad de observación, de análisis, de metacognición y de metacomunicación”.

Para llevar a efecto un buen liderazgo en los establecimientos educacionales y cumplir con los procesos que se requieren para que las escuelas sean efectivas y

eficaces en su quehacer institucional, nos remitimos a las atribuciones que tienen los directivos en torno a obtener rendimientos adecuados en su gestión, en lo pedagógico, estos son:” Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación, organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico- pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento” (Mineduc, 2005)

Luego, el Marco para la Buena Dirección (Mineduc. 2005) cuando se refiere a las áreas o ámbitos de acción de los directivos, acentúa:

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

Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum”.

Los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación en la educación son fundamentales para que los profesores puedan desempeñarse de la mejor forma posible en sus puestos de trabajo dentro de un colegio, siendo apoyados por los directivos docentes, quienes deben proporcionar los lineamientos y el liderazgo en este tipo de procedimientos. En referencia a ello Chiang (2010) nos detalla:

“También se debe tener en cuenta que el concepto de clima organizacional, se basa en la satisfacción o insatisfacción que los empleados manifiestan respecto a una serie de factores particulares, los cuales pueden ser: Sueldos y prestaciones. Liderazgo y supervisión. Comunicación. Herramientas de trabajo. Integración del equipo de trabajo. Capacitaciones. Reconocimiento a su trabajo.

Si las organizaciones tienen en cuenta los factores anteriormente descritos, los empleados se sentirán integrados a un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, percibiendo así que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y que son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales”.

Así nos acercaremos a los profesores efectivos en las aulas, lo que se busca con esta investigación, proporcionar herramientas para la reflexión del maestro después de haber sido observado en su desempeño en el aula, para que a través del acompañamiento pueda siempre estar en una mejora continua.

El Mineduc. (2003) en el Marco para la Buena Enseñanza nos da a conocer que una escuela bien gestionada por el equipo directivo docente será aquella que tiene una planificación anual detallada y con responsables, en la que existe permanente autoevaluación y corrección de los procesos educativos y en las que se utilizan las evaluaciones internas y externas para mejorar.

Para conseguir los propósitos se recurre al monitoreo que es el proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función de las metas comprometidas en el plan de mejoramiento educativo (Mineduc. 2013).

Los profesores efectivos, por su parte, son los que tienen confianza en sus conocimientos, por la experiencia adquirida en su ejercicio profesional, poseen altas expectativas de sus alumnos y planificación regularmente de la docencia y la retroalimentan con los directivos para optimizar el proceso pedagógico y su desarrollo profesional.

El mejoramiento continuo de una institución educativa contempla la aplicación de instrumentos de autoevaluación para que se analice a sí misma, conozca sus fortalezas y debilidades y llegue a determinar las áreas críticas para el mejoramiento de su gestión.

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

El plan de mejoramiento de todo establecimiento educacional contempla el diagnóstico, monitoreo y evaluación, acciones y metas. De aquí la importancia del proceso de monitoreo y retroalimentación en cada escuela o liceo para lograr resultados en la educación.

1.2 Perspectivas teóricas

Estamos viviendo los nuevos tiempos de la educación, que son de crisis y concepciones y de paradigmas modernos.

Que la educación se encuentra en crisis es una percepción que trata la prensa y la política frecuentemente en nuestra sociedad.

A decir de Ander Egg. (1997): “una sensación de crisis recorre el aprendizaje contemporáneo. Los gobernantes y el público tienen la sensación que algo no marcha o no se le presta la debida atención”.

Sin embargo, se puede sostener que esta crisis tiene una oportunidad, porque hay mucho que hacer con respecto a mejorar los procesos educacionales, de acuerdo a lo propuesto por el Mineduc. En los últimos años, es decir, tiene un sentido de oportunidad para tomar decisiones y elegir el mejor camino para este rubro tan criticado y enjuiciado por la opinión pública en esta época.

El “Comité Técnico Presidencial” (1995) nombrado por el gobierno de la época, hizo la propuesta de modernización del sistema escolar chileno para abordar los desafíos de: superar la extrema pobreza y asegurar la igualdad de oportunidades; facilitar el desarrollo competitivo del país y modernizar la sociedad chilena.

Se propusieron cinco tareas para la transformación en el sistema escolar: formación de calidad para todos, reformar la educación media, fortalecer la profesión docente, otorgar autonomía y flexibilidad de gestión e información pública sobre los resultados para tener escuelas efectivas y aumentar la inversión educativa a nivel público y privado.

Clerc (2002) afirma: “uno de los grandes cambios que se ha[n] producido a nivel mundial en las concepciones de la política educacional es trasladar la importancia que tradicionalmente se le ha dado a la enseñanza hacia la importancia del aprendizaje y sus procesos. Es evidente que sin enseñanza no hay aprendizaje, la enseñanza es una condición del aprendizaje. Pero no basta en este nuevo milenio ‘pasar la materia’ o cumplir con el plan de estudios. Hoy lo que importa en última instancia – motivo por el cual se organiza todo un complejo sistema educativo- es que el estudiante aprenda. De allí que el foco de la reorganización pedagógica en la Reforma Educacional es el aprendizaje”.

También comenta Clerc (2002) que “interviene en la formas de enseñar y aprender, en los contenidos de la educación, el tiempo de aprendizaje, la gestión del servicio educativo, los insumos tanto de materiales educativos (biblioteca, informática), como de infraestructura escolar; el financiamiento del sector, así como en el mejoramiento paulatino y sostenido de las competencias y condiciones de trabajo de los docentes, principales artífices y protagonistas de la Reforma”.

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

La mejora de la gestión es tratada por Meneses (1999), manifestando que aquí cobra importancia la observación de aula bien implementada para poder llegar al monitoreo y retroalimentación de los docentes. La pregunta es ¿quién debe implementar este sistema y manejar los procesos?. Sin lugar a dudas son los que tienen la mayor responsabilidad en la educación, los directivos docentes. Los líderes educativos, aquellos que poseen un carisma para que los demás los sigan. La gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Al referirse a los conductores del proceso educativo, el propio Meneses (1999) acentúa que el liderazgo es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Uno de los primeros componentes del liderazgo es el poder y el segundo es el profundo conocimiento de su grupo de colaboradores, en este caso de los docentes, asistentes de la educación y apoderados.

1.3 Políticas educacionales

El sistema educacional con el paso del tiempo se ha ido institucionalizando y sistematizando. Al comienzo los maestros estaban dedicados a la instrucción, por lo general a los hijos de los reyes o de aquellos renombrados personajes. Este tipo de educación era de carácter personal y correspondía a un acuerdo entre el padre y el maestro. (Meneses, 1999)

Ahora la educación está dirigida a todos, es masiva, su cobertura es bastante amplia en todos los países del mundo. Además se ha institucionalizado y es sistemática.

Según la Constitución Política de nuestro país todo niño tiene derecho y deber de acceder a la educación. A raíz de esto el sistema educativo evolucionó con más

recursos humanos y metodologías nuevas para que los escolares tuvieran un aprendizaje más eficaz.

Todos estos avances sustantivos en la educación han ido forjando una profesionalización de los docentes para lograr un desarrollo sostenido en el tiempo.

Con la evolución del sistema escolar también fueron surgiendo necesidades en este rubro, fue así como nació la supervisión escolar, que la asumen los directores de colegios. Además, hay otros profesionales porque a nivel del macrosistema educativo aparecen los inspectores, que fueron denominados posteriormente como supervisores del Ministerio de Educación.

En cuanto a quién ejerce la evaluación del proceso educativo al interior de los planteles escolares, se han organizado de tal forma que la supervisión es ejercida por la Unidad Técnico Pedagógica, el director o los jefes de ciclos, quienes en conjunto conforman el equipo directivo del establecimiento educacional.

Este grupo de docentes directivos cumplen la función de supervisar el proceso de enseñanza aprendizaje a nivel de aula para que los alumnos reciban una educación de calidad y a nivel de docentes para que estos entreguen el mejor servicio para obtener óptimos resultados en los sistemas de medición que aplica el Ministerio de Educación como lo son el Simce (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) y la PSU (Prueba de Selección Universitaria).

Sobre educación todos tenemos algo que decir, que aportar, contribuir. De esta manera la educación será significativa, pertinente y con sentido para los alumnos. También se podrá evaluar el uso la calidad de los resultados con los recursos económicos que entregan el estado, los productores y los trabajadores de los distintos rubros para llevar adelante la Reforma.

Los aportes de los diferentes actores del nivel productivo de la nación tienen la esperanza que se concluya con una Reforma Educacional de Calidad, con equidad y participación.

El impacto cultural que produce como efecto un colegio en un determinado lugar es muy alto y significativo, por lo que la Reforma fue impulsada por el estado. Sin embargo, este no puede estar solo en tan importante misión, se requiere que las comunidades también participen para que tenga consecuencias en el ambiente.

La Reforma se hace posible gracias a un nuevo marco institucional donde existe la descentralización y competencia por recursos, con los proyectos de mejoramientos de la calidad y equidad.

Para llevar a efecto este marco es necesario introducir nuevos instrumentos de información y evaluación pública de programas e instituciones.

Se toma la decisión de renovar las metodologías de aprendizajes, se proporcionan materiales educativos y se recurre a ocupar más tiempo escolar y el fortalecimiento integral de la profesión docente.

Uno de los principios de las políticas educacionales del año 1990 es la centrada en la calidad, que implica un paso desde el foco en insumos de la educación al foco en los procesos y resultados del aprendizaje.

Quienes cambian la educación son los docentes, los alumnos y los padres quienes tienen responsabilidades en ello. Sin duda el protagonismo está centrado en el alumno y los profesores.

La Reforma actual está centrada en la perspectiva pedagógica, es decir, el cambio curricular, que trata de transformar las acciones de los docentes, la forma de abordar los conocimientos.

La Reforma cambió el rol del profesor que antes era frontal, ahora la clase se construye con trabajo mutuo, colaborativo entre quienes están en el aula.

Algunas de las características de las escuelas eficaces dicen relación con aquellas que tienen un liderazgo eficiente de los directores y el equipo directivo, profesores capacitados y comprometidos con enfoque en el aprendizaje y responsabilidad por los resultados.

El director y su equipo directivo motiva a todo el personal de su establecimiento para que desempeñen funciones específicas conducentes al logro de los fines y objetivos deseados, fomentando el intercambio de opiniones, procurando la cohesión y aportando recursos para beneficio del personal y los alumnos, es lo que se llama una buena gestión.

Los equipos directivos de hoy tienen una mayor responsabilidad en lo relacionado con el apoyo técnico pedagógico que deben entregar a los profesores que colaboran con ellos en la marcha del centro educativo. Por eso el directivo debe constituirse en orientador de la enseñanza para trabajar con ellos para mejorar la calidad de la educación en forma reflexiva y entregando técnicas de gestión para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas. (Fundación Chile. 2006)

1.4 Enfoque de liderazgo

Castro, (2009) refiriéndose al liderazgo sostiene:

“El liderazgo es una capacidad que se va adquiriendo y desarrollando mediante la relación interpersonal. ‘Mediante el liderazgo se ejerce influencia sobre una persona o un grupo, para poder desarrollar lo que se busca en una situación específica.

La influencia es una transacción que se lleva a cabo de manera intencional, buscando modificar el comportamiento de las personas y su colaboración’. (Tetay, 1995)”.

Cuando se trata de personas, el líder tiene que conformar equipos de trabajo para que actúen con eficacia y eficiencia en las situaciones de trabajo profesional de sus establecimientos educacionales, de acuerdo a los estándares que solicita el Ministerio de Educación.

Al decir de Meneses (1999), el nuevo enfoque de liderazgo enfatiza en la ejecución de funciones que son necesarias y que se puedan adaptar a situaciones

que van emergiendo en el proceso educativo. De acuerdo a este concepto de liderazgo los colaboradores del equipo directivo tendrían que ser flexibles en sus funciones, porque las condiciones son cambiantes.

Los líderes efectivos captan las condiciones variables de los grupos y adaptan su conducta a los nuevos requerimientos, como lo enfocan Rojas y Gaspar (2006), “el liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, un equipo deportivo, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos no por coerción, sino por convicción interna. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo”.

El enfoque es un conjunto de supuestos y conocimientos previos para resolver de forma acertada una situación (SERCE. 2008).

Para el logro de los objetivos, los integrantes tienen que motivarse para conseguir las metas y poner el esfuerzo para concretarlas, interactuar, cohesionarse y facilitar los recursos que se necesitan para tener éxito.

Por consiguiente, las habilidades que necesitan los líderes tendrían que calificarlo para ejecutar las funciones de seguimiento, monitoreo y retroalimentación (demostrar habilidades para el efecto)

Algunas conductas que deberían manejar los líderes de los equipos docentes, entre otras, son: mantener la atención en la meta (retroalimentar convenientemente a los docentes de aula, con técnicas de gestión del currículum), desarrollar un plan de procedimiento, principalmente en lo relacionado con las entrevistas después de la revisión de las planificaciones y la observación de aula, evaluar a través de una rúbrica (para emitir juicios), sobre lo registrado en la pauta, si se ha hecho un buen o mal trabajo en la práctica pedagógica, y conseguir información y capacitación de otros expertos en el tema. (Mineduc. 2003)

Es muy difícil definir el perfil del líder de una institución. Cada grupo de la escuela o liceo necesita definir las características de liderazgo que se necesita para un momento determinado de su historia. Leithwood (2009) señala que en este caso se requiere de un líder que favorezca las expectativas de los docentes para mejorar la puesta en marcha de las prácticas pedagógicas y retroalimentar su quehacer profesional.

Para todo el sistema educativo, se necesita un líder con habilidades técnicas. El profesor, como todas las personas, respeta y se motiva a realizar con todo su esfuerzo sus actividades laborales, si ante él tiene a un profesional con autoridad humana y profesional. (Leithwood, 2009)

Michael Fullan, profesor emérito de la Universidad de Toronto, señala en Weinstein (2012)

“Hemos encontrado que la esencia del poder del director de escuela se da en cinco dominios:

1. Es un líder del cambio, que domina el proceso de transformación que construye la motivación de los profesores.
2. Participa como alguien que aprende para ayudar a los profesores a enfocarse en el mejoramiento.
3. Establece un fuerte enfoque instruccional para la escuela.
4. Ayuda a desarrollar a otros, tanto a profesores como a futuros líderes por igual.
5. Participa en redes locales y del sistema educacional, aprendiendo de otras escuelas y contribuyendo al mejoramiento del sistema.

El rol del sistema como un todo es establecer este nuevo rol para los directores de escuela como líderes educativos. Esto incluye revisar la descripción de cargo de la dirección escolar, identificar y cultivar a futuros líderes para ese cargo, establecer nuevos criterios de contratación, brindar tutorías a los nuevos directores, ofrecer desarrollo profesional en este nuevo rol y establecer culturas de interacción entre los directores y los distritos locales y regionales, así como también entre los mismos directores que están aprendiendo juntos, unos de otros. El resultado neto

es que las escuelas mejoran, pero no solo ellas: es el sistema en su conjunto también el que progresa.”

En el informe OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2004), mostró que en el sistema chileno la supervisión al docente en el aula es débil o casi inexistente. Para expresarlo en forma gráfica: al cerrar la puerta de su sala e iniciar la clase, los profesores se encuentran aislados, carentes de apoyo y retroalimentación, y así les resulta muy difícil mejorar su acción e impactar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los profesionales que están más cercanos a ellos en forma cotidiana, sus directivos y quienes cumplen funciones técnico-pedagógicas, que deberían ejercer la labor de acompañamiento, apoyo y control en el aula, en una abrumadora mayoría no lo hacen.

Se abrió una pregunta que aún sigue vigente: ¿cómo generar un vínculo fuerte entre la supervisión al docente en el aula y su práctica pedagógica? La respuesta adquirió un énfasis normativo y prescriptivo, abandonando parcialmente el foco en programas de intervención, para fomentar el liderazgo directivo. Se relevó explícitamente el rol clave de los directores, y sus equipos directivos y de los profesionales que cumplen funciones de coordinación técnico-pedagógica.

Cuando se modificó la Jornada Escolar Completa en Chile (2004) se subraya la labor central del liderazgo educativo, al señalar que los directores “contarán en el ámbito pedagógico, como mínimo, con las siguientes atribuciones: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, y adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos”. La norma autoriza a los directores

a delegar parte de estas funciones a otros miembros del cuerpo directivo y/o docente según la conveniencia del establecimiento.

Todos los líderes de los establecimientos educacionales deben adoptar estrategias de mejoramiento continuo que relacionen la planificación al nivel del plantel que dirigen en torno a sus propios objetivos, que se desarrollen e implementen como lo indican los documentos del Ministerio de Educación los enfoques relacionados a la observación en la sala de clases, seguimiento, monitoreo y retroalimentación, con técnicas y herramientas de gestión en los niveles de desempeño por parte del equipo directivo a los docentes.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes De La Unidad De Estudio.

La investigación se realizó en tres establecimientos educacionales de la provincia de Ñuble: Escuela Sergio Martín Álamos de la comuna de San Nicolás, Instituto Superior de Comercio Profesor Fernando Pérez Becerra de Chillán y la escuela Tomás Lago de la comuna de Chillán Viejo.

La Escuela Sergio Martín Álamos se caracteriza por ser una escuela abierta a la comunidad, en la que tienen activa participación profesores, apoderados, alumnos y personal no docente, factor que favorece el quehacer pedagógico, su misión es entregar a los niños y niñas una formación integral basada en el respeto, cariño, equidad, libertad cultural y diferencias individuales; otorgándoles las instancias y los profesionales idóneos para atender sus necesidades educativas, a través de una educación de calidad que persigue elevar el rendimiento escolar, complementada con una formación moral y espiritual, que pretende hacer de los niños y niñas personas con espíritu de superación y alta autoestima, herramientas fundamentales para enfrentar con éxito y fortaleza los desafíos futuros. Actualmente cuenta con 621 estudiantes, distribuidos en cursos de Pre Kinder a Octavo Año Básico, y ha sido calificada por el Ministerio de Educación como Escuela Autónoma y por segundo período con Excelencia Académica.

El establecimiento tiene prácticas instaladas que apuntan directamente al mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes y al desarrollo institucional, logrando superar los puntajes de los Octavos años en el SIMCE 2009, ubicando a la comuna en los mejores puntajes de la provincia de Ñuble.

El Instituto Superior de Comercio Profesor Fernando Pérez Becerra de Chillán fue creado el 19 de marzo de 1940 por Decreto 981, nombrándose un

Director, un Inspector y un Portero. El Decreto fue firmado por el Presidente de la República de ese entonces don Pedro Aguirre Cerda y el Ministro de Educación de la época don Juan Antonio Iribarren.

El 27 de mayo de 1940 se iniciaron las funciones docentes y administrativas del Instituto Comercial, con 2 Primeros años, 86 alumnos, 6 profesores, en la Escuela España, ubicada en calle Arauco. Su funcionamiento era en Jornada Vespertina de 17:30 a 20:00 horas. Como Director del nuevo Establecimiento se nombra al señor Fernando Pérez Becerra.

El 27 de mayo de 1945 se entona por primera vez el Himno del Instituto Comercial. El 31 de marzo de 1946 se funda en el establecimiento la Biblioteca "José Victoriano Lastarria".

El 9 de febrero de 1955 por Decreto N° 298 del Ministerio de Tierras y Colonización se transfiere definitivamente al Instituto Comercial los terrenos que actualmente ocupa, en calle Libertad 125 de la ciudad de Chillán, actualmente cuenta con una matrícula de 1.350 alumnos.

La Escuela Tomás Lago de Chillán Viejo, ubicada en calle Serrano N° 1212, nació como anexo de la escuela Juan Arturo Pacheco Altamirano, el 26 de Octubre del año 2006, con la intención de hacer una nueva escuela Municipalizada para favorecer el sector poblacional de esta comuna. Cuenta con una completa estructura, amplias dependencias y áreas verdes.

Está abierta a la Comunidad, es inclusiva, acogiendo a niños y niñas con necesidades educativas especiales, los cuales luego de permanecer con las profesoras especialistas, se integran a su curso común con las adaptaciones curriculares y con evaluaciones diferenciadas.

Cuenta con la Jornada Escolar Completa y se está trabajando en Talleres JEC (Jornada Escolar Completa) motivadores e innovadores, a los cuales los alumnos se integran ,lo que irá en beneficio del mejoramiento de la enseñanza y de los

aprendizajes de los niños y niñas con el único propósito de elevar los resultados, aplicando nuevas estrategias metodológicas innovadoras y seleccionando actividades complementarias motivadoras para las alumnas y alumnos para potenciar y desarrollar habilidades, actitudes y destrezas en todos los subsectores y niveles de aprendizaje, actualmente cuenta con una matrícula de 250 alumnos.

2.1.2 Pregunta De La Investigación.

¿Cuáles son las características de los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación que se realizan en tres establecimientos de la provincia de Ñuble?

2.1.3 Objetivos De La Investigación.

2.1.3.1 Objetivo general

Caracterizar los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación que desde el equipo de gestión se realizan en tres establecimientos de la provincia de Ñuble.

2.1.3.2 Objetivo específico

Describir los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación en lo que respecta a la preparación de la enseñanza, y el desarrollo de la enseñanza.

2.1.4 Premisas.

La premisa que orienta esta investigación es que los establecimientos no cuentan con procesos de gestión curricular, específicamente a nivel de seguimiento,

monitoreo y retroalimentación docente. Esta premisa se fundamenta en la investigación realizada por la OCDE sobre la evaluación en Chile, donde se destaca la ausencia de procesos claros de monitoreo y retroalimentación docente. (OCDE, 2013)

2.2 Metodología de la investigación

2.2.1 Metodología.

El trabajo realizado pertenece a una investigación cualitativa, adoptó un carácter descriptivo-interpretativo, descriptivo porque es de interés de ésta misma indicar lo que realmente pasa con los docentes en sus aulas, e interpretativo porque, además de decir lo que pasa, se consideró que era necesario analizar y comprender la realidad educativa desde la perspectiva de los objetivos que planteamos en nuestra investigación, rescatando solo la información significativa para estos fines.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (Hernández, 1991), y como indica Hernández (1991) citando a Dankhe (1986) “Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”.

2.2.1.1 Selección de las categorías en estudio.

El proceso se llevó a cabo considerando el Marco para la Buena Enseñanza (MBE, Mineduc 2003) el cual en la presentación de sus cuatro dominios, específicamente en el Dominio A y Dominio C, se refiere a la función docente, destacando el dominio que se debe tener respecto del Marco Curricular Nacional (preparación de la enseñanza) y la capacidad de los docentes para que todos los alumnos logren los aprendizajes (desarrollo de la enseñanza). En tal sentido, especifica que “el profesor/a debe poseer un profundo conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña y de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que faciliten una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje. De este modo, los desempeños de un docente respecto a estos dominios, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula” (Mineduc, 2006), motivo por el cual se ha considerado para la investigación a éstos dos aspectos que hace referencia el Marco Para La Buena Enseñanza como categorías, y algunos criterios que se especifican para cada uno de ellos y que son pertinentes al estudio.

Categoría	Sub Categoría
Preparación de la enseñanza	Planificación curricular
	Planificación didáctica
Desarrollo de la enseñanza	Objetivo de aprendizaje
	Estrategias metodológicas
	Interacción pedagógica
	Recursos didácticos
	Clima de aula
	Uso del tiempo y el espacio

Tabla n°1 Categorías y sus categorías Fuente: Elaboración a partir de los criterios por dominio establecidos en el Marco Para la Buena Enseñanza (Mineduc, 2003).

2.2.1.2 Confección de entrevista.

Posterior a la selección de las categorías y sub categorías, se confeccionaron preguntas para la construcción de una entrevista que permitiera extraer información respecto de cómo se llevaban a cabo los procesos de monitoreo y retroalimentación al interior de los establecimientos en estudio, en lo que respecta a la gestión curricular y las categorías preparación y desarrollo de la enseñanza.

En el presente estudio se decidió por una entrevista no estructurada de carácter abierto, porque se caracterizan por la adaptación a las necesidades de la investigación y a las tipologías de los sujetos, debido a que el entrevistado tiene que construir la respuesta, situación que enriquece las posibilidades de obtener mayor y mejor calidad de información.

Para lo anteriormente expuesto se consideró pertinente elaborar dos preguntas por cada una de las subcategorías, una que tuviera relación con los procesos de monitoreo y otra que guardara relación con los procesos de retroalimentación, abordando de ésta manera la visión que tienen cada uno de los entrevistados respecto de los objetivos de la investigación.

La confección de la entrevista, fue realizada según las consideraciones expuestas por Cisterna (2005) en relación con los criterios por dominio del Marco para la Buena Enseñanza y sus respectivos descriptores. Así nacen una entrevista para docentes de aula y otra para los directivos de los establecimientos con 18 preguntas cada una. (Ver anexos n°1 y 2, Pauta de entrevista para equipo directivo; Pauta de entrevista para docentes)

2.2.1.3 Aplicación de la entrevista.

En una primera instancia el Director del establecimiento, autoriza la aplicación de la entrevista, otorgando permiso para participar según disponibilidad horaria de los docentes, y quien realiza al entrevista es un integrante del equipo investigador

ajeno al establecimiento, donde se propicia al momento de la aplicación, tener un espacio de privacidad, el cual es otorgado por el establecimiento, y un ambiente agradable con los entrevistados para así poder contar con la confianza de ellos y obtener datos de mejor calidad. Así se realizó una entrevista que se prolongó aproximadamente por 15 minutos en promedio por cada uno de los entrevistados, teniendo que en muchos casos que asesorarlos respecto de la parte conceptual pedagógica que comprende la entrevista.

2.2.1.5 Proceso de análisis de datos.

Las entrevistas fueron sometidas a inferencia interpretativa (Cisterna, 2005) pasando en una primera etapa por la recopilación de la información mediante grabaciones que se prolongaron en promedio quince minutos por cada uno de entrevistados, para luego ser sometidas al proceso de inferencia propiamente tal, seleccionando y vaciando en tablas, solo la información que es atinente a los intereses propios de la investigación, desechando todo aquello que tiene que ver con otras áreas y que solo constituye un desgaste al momento de sacar conclusiones. Posteriormente se fueron compactando las inferencias por cada uno de los sujetos, primero, pregunta por pregunta, luego por sub-categoría, posteriormente por categoría, por escuela, y finalmente por estamento como se indica en la tabla n°2 que se encuentra a continuación, obedeciendo al objetivo allí planteado, para finalmente dar lugar a la triangulación hermenéutica inter departamental (Cisterna 2005) (Ver anexos n° 3, 4, 5, 6 y 7, Tablas de inferencias interpretativas):

Tabla n° 2 proceso de análisis de la información a través de inferencias interpretativas		
N° Tabla / Análisis		Objetivo
1 , 6	Sujeto por sujeto/pregunta por pregunta	Levantar información textual de cada uno de los sujetos respecto de la situación de su establecimiento.
2, 7	Sujeto por sujeto/ por sub categoría	Levantar información de cada

		uno de los sujetos respecto de los tópicos de estudio.
3, 8	Sujeto por sujeto/ por categorías	Levantar información de cada sujeto respecto de cada categoría.
4, 9	Por escuela / por categoría	Levantar información respecto de la situación de la escuela respecto de cada categoría.
5, 10	Por estamento/ por categoría	Levantar información respecto de la opinión de los docentes y de los directivos respecto de cómo se llevan a cabo los procesos de monitoreo y retroalimentación.

La validación de datos se realizó a través del proceso de triangulación hermenéutica inter – estamental la cual permite al final del proceso de la información “establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en tanto a los diversos tópicos interrogados, y con ello, se completa el escenario inter – subjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados” (Cisterna 2005), de ésta manera se realizó una comparación entre las información obtenida de las inferencias que resultaron de los distintos departamentos quedando totalmente procesada la información, dando lugar a poder generar resultados y conclusiones. En nuestro caso se contrarrestaron las inferencias de los estamentos involucrados, docentes y directivos.

2.2.2 Muestra

Se entrevistaron dos docentes directivos por cada establecimiento educacional y cuatro docentes de aula. En total, en los tres establecimientos obtuvimos respuestas de seis docentes directivos y doce docentes de aula.

Se procuró para la selección de los entrevistados, que los docentes que tuvieran una cantidad no menor a 30 horas de contrato y una antigüedad laboral no inferior a 2 años para así descartar que por motivos de permanencia en el establecimiento no tuvieran la capacidad de responder a las interrogantes. Por otra parte, y con el objetivo de estudiar el grado de participación de los equipos directivos en general, en el caso de los directivos se incluyó a un director, dos jefes de unidad técnica pedagógica, 1 orientador y dos jefes de departamentos (lenguaje y matemática), para así poder ver la realidad no solo del director, sino que también de sus equipos de trabajo.

Tabla n°3: Caracterización de la muestra

Institución Educativa	N° de Docentes	N° de Directivos
Escuela Sergio Martín Álamos	4	2
Insuco	4	2
Escuela Tomás Lago	4	2

2.3

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Los resultados de la investigación respecto de cómo se llevan a cabo los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación, se presentan organizados por estamento y establecimientos educacionales según las categorías del estudio, es decir preparación de la enseñanza y desarrollo de la enseñanza.

2.3.1 Resultados según docentes

En cuanto a la preparación de la enseñanza (planificaciones curricular y didáctica) se destacan los siguientes resultados (ver anexo, tabla inferencia interpretativa n°1 y n°5 categorías preparación de la enseñanza):

- Se realiza solo a través de la unidad técnica y en algunos casos los jefes de departamento.

- Se revisa de forma escrita y es enviada a los docentes para su corrección solo en el caso de que exista la necesidad de hacerlo, de lo contrario, no se tiene información de lo que pasa con ellas.
- La retroalimentación que se realiza no es pertinentemente debido a que el tiempo del jefe técnico no es suficiente.
- No existe revisión específica para el diseño de la planificación didáctica.
- En algunos casos la planificación didáctica es casi un proceso voluntario.
- No existe un diseño establecido.

En cuanto al desarrollo de la enseñanza se destacan los siguientes resultados (ver anexo n°5 y n°7)

- No hay instancia para la discusión profunda.
- Se realiza de manera muy informal donde el jefe técnico pregunta en consejo que hace cada uno.
- Se realiza solo cuando hay problemas
- Se realiza de forma aislada.
- No se monitorea y retroalimenta el uso de recursos.
- El monitoreo y retroalimentación lo realiza principalmente el jefe de la unidad técnica.

2.3.2 Resultados según los directivos

En cuanto a la preparación de la enseñanza (planificaciones curricular y didáctica) se destacan los siguientes resultados (ver anexo, n°8 y n° 12):

- Las planificaciones las revisa el jefe de UTP.
- Se hace una revisión por parte de los jefes de departamento.
- Se realizan revisiones de carácter administrativo debido al tiempo y la gran cantidad de cursos.

- Se pide que sean atingentes a los planes y programas.

En cuanto al desarrollo de la enseñanza se destacan los siguientes resultados (ver anexo, tabla n°6 y n°10 inferencia interpretativa desarrollo de la enseñanza):

- Se realiza a través de la visita al aula y la entrevista posterior a ella.
- Prácticamente la realiza solo el jefe de UTP.
- Se realiza visita al aula pero de forma aislada.
- Es una revisión documentaria del libro de clases y pruebas.
- Hay pocos espacios para la reflexión profunda.

2.4 Conclusiones

La información obtenida a partir de las entrevistas que se realizaron a directivos y docentes, (Ver Anexos, n°3 y n°12). En lo que respecta a las distintas categorías en estudio, que en este caso se refiere a la preparación de la enseñanza y el desarrollo de la misma, y su relación con los procesos de monitoreo y retroalimentación que se llevan a cabo en los tres establecimientos educacionales indagados, permiten visualizar que los establecimientos educacionales no cuentan con procesos claros de seguimiento, monitoreo y retroalimentación de los docentes, que permitan apuntar hacia la mejora, en los siguientes aspectos:

- a. Los establecimientos escolares se caracterizan por la débil articulación que poseen en sus procesos. Los elementos y acontecimientos escolares se manifiestan de forma interdependiente, no siendo esa interdependencia muy fuerte con lo que cada uno mantiene cierta autonomía y entidad propias.
- b. No abordan la gestión curricular como un aspecto fundamental para mejorar la calidad de los resultados.

- c. Ausencia de procesos constantes que aseguren el seguimiento, monitoreo y la retroalimentación de las prácticas pedagógicas para la mejora de los resultados institucionales.

Lo anterior se traduce en una falta de rigurosidad para la realización de éstos procesos, y una escasez de estrategias que permitan a los docentes tener conocimiento de cuál es su desempeño dentro de la institución, ya que, al no existir procesos consolidados para éste tipo de acciones, cualquier observación por parte del equipo directivo, pierde validez frente a los docentes debido a la poca confiabilidad del proceso. De esta manera, y considerando las opiniones de ambos estamentos, docente y docentes directivos, tenemos una coincidencia en sus opiniones, y se refiere a la escasas estrategias que existen para monitorear la preparación de la enseñanza, como al mismo tiempo, la poca constancia en los procesos de retroalimentación que no permiten que éstas técnicas se lleven a cabo en óptimas condiciones para que así se transformen en un aporte a la mejora continua.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1 Diseño Propuesta de Intervención

La propuesta de intervención se orienta al desarrollo y fortalecimiento de los procesos de retroalimentación y monitoreo docente del equipo directivo a través de un plan de capacitación específico.

3.1.2 Introducción

A través de lo proporcionado por el Marco para la Buena Dirección (Mineduc. 2005) la gestión curricular implica que los docentes directivos se encarguen de los procesos relacionados con la preparación y desarrollo de la enseñanza, ambos, necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo de los objetivos del establecimiento educativo.

3.2 Planteamiento del Problema

El problema detectado en el diagnóstico indica la ausencia de procesos que den cuenta del monitoreo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas de los docentes en los ámbitos de preparación y desarrollo de la enseñanza, de esta forma se pueden anotar las siguientes consideraciones:

- a. El diseño organizacional de los establecimientos no considera procedimientos de monitoreo y retroalimentación para la mejora pedagógica.
- b. Los equipos técnicos evidencian poco dominio técnico para gestionar el currículum.

- c. No se percibe articulación por parte de los equipos directivos, en función del monitoreo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas.

En consecuencia, las prácticas de gestión curricular dejan en evidencia la ausencia de procedimientos que aseguren la calidad de los aprendizajes, el cumplimiento de las metas institucionales y las oportunidades de crecimiento profesional docente. No existen acciones que permitan a través del monitoreo detectar lo que se está haciendo y posteriormente establecer un proceso de retroalimentación que apunte hacia la mejora del desempeño docente en relación al logro de buenos resultados.

3.2.1 Justificación

El Marco para la Buena Dirección, en sus diferentes ámbitos establece lineamientos claros respecto de la gestión curricular de los colegios que este proyecto de investigación recoge, entre ellas, tenemos:

- a. El liderazgo del director debe tener conocimientos claros de los procesos que ocurren en los diferentes ámbitos establecidos en el Marco para la Buena Dirección.
- b. En la actualidad, el manejo de los directores en relación al aspecto curricular, se delega a las funciones de UTP.
- c. Los procesos de monitoreo y retroalimentación se ejecutan de manera incipiente, sin ejercer un rol protagónico en la mejora de los resultados.
- d. Los lineamientos de trabajo a nivel de articulación de las áreas manifiestan la falta de procesos que permitan una adecuada sincronía de procesos que desarrollen como un aspecto clave el clima organizacional.

3.2.2 Focalización

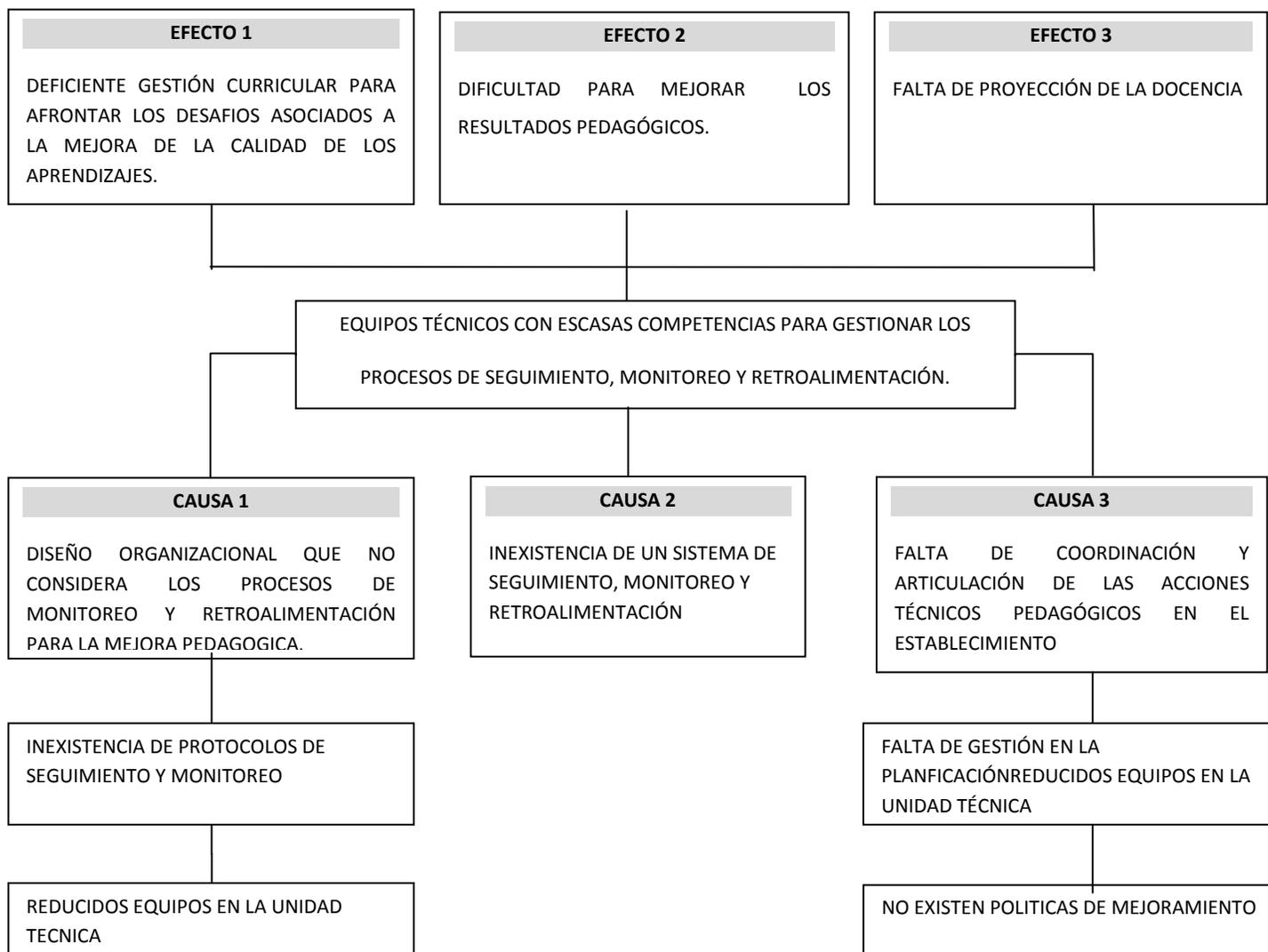
La estrategia de intervención se focaliza en el desarrollo y fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente por parte del equipo directivo de la Escuela Tomás Lago de Chillán Viejo, a través de un plan específico de capacitación. Las otras escuelas consideradas en el diagnóstico no fueron consideradas para la intervención por cuanto no existe apoyo por parte del sostenedor para llevar a cabo la capacitación.

3.2.3 Árbol del problema

El Árbol del problema es la construcción de un modelo analítico de las causas que han dado origen al problema que se ha escogido como central. (Aldunate, 2011) Es una técnica que permite desarrollar ideas para identificar un problema y organizar la información recolectada, generando así un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (Martínez, 2013)

Lo anterior permite llegar a un instrumento esquemático, denominado Árbol de Causas, el cual permite identificar frente a un problema, las causas y sus efectos. Para la propuesta de intervención se elaboró sobre la base del problema central que tienen los equipos directivos a saber, las escasas competencias que poseen para gestionar los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación, como se muestran a continuación:

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Objetivos de la intervención

3.2.5 Objetivo General

Fortalecer los procesos de retroalimentación y monitoreo que realizan los equipos directivos

3.2.6 Objetivos Específicos

- a.-Potenciar las competencias genéricas directivas relativas a los procesos de monitoreo y retroalimentación.
- b.-Potenciar habilidades técnicas a través de sesiones individuales y grupales con equipos directivos sobre procesos de monitoreo y retroalimentación.

3.3 Plan de intervención

El Plan de intervención contempla las estrategias que se asumirán para cada objetivo específico de la intervención. Este describe las actividades, indicadores, metas, verificador, resultados de aprendizaje y responsable.

El Plan se describe a continuación:

PLAN DE INTERVENCIÓN	
Dependencia / Unidad	Escuela Tomas Lagos
Nombre Responsable	Equipo Capacitador
Ámbito de la intervención	Gestión curricular
Objetivo General	Fortalecer los procesos de retroalimentación y monitoreo que realizan los equipos directivos

Objetivos Específicos	Meta	Indicador	Verificador	Acción/ actividad	Resultado de aprendizaje	Responsable
1.- Potenciar las competencias genéricas directivas relativas a los procesos de monitoreo y retroalimentación.	100%	% de Directivos capacitados	Registro de asistencia. Documentos elaborados por directivos.	a.- Generar un Plan de capacitación para el equipo directivo en competencias genéricas de retroalimentación y monitoreo. b.- Implementar Plan de capacitación c.- Evaluar implementación realizada.	Directivos aplican estrategias asociadas a los aspectos blandos del proceso de retroalimentación.	Equipo capacitador
2.- Potenciar competencias técnicas a través de sesiones individuales y grupales con equipos directivos sobre procesos de monitoreo y retroalimentación.	100%	% de Directivos capacitados	Registro de asistencia. Documentos elaborados por directivos.	a.- Generar un Plan de capacitación para el equipo directivo en competencias técnicas de retroalimentación y monitoreo. b.- Implementar Plan de capacitación c.- Evaluar implementación realizada.	Directivos son capaces de generar estrategias de monitoreo y retroalimentación en base a instrumentos	Equipo capacitador

3.4 Fundamentación teórica

La gestión del currículum entendida como el conjunto de actividades que desarrollan los equipos directivos, implica influir en el comportamiento de los docentes para formular e implementar las necesidades estratégicas de la organización (Hopkins, 2008) que ha estado ausente de la gestión escolar.

En este sentido Celis (2002) señala que la gestión del currículum en el contexto escolar implica considerar el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que se ponen en acción para agregar valor a la institución escolar. En general, se advierte que las políticas orientadas a la gestión curricular de las instituciones escolares se focalizan en los aspectos administrativos más que en los pedagógicos.

En el caso de los establecimientos, las herramientas propias de la gestión curricular especialmente referida a la retroalimentación y seguimiento, son casi desconocidas para directivos y docentes. Como señala Elmore (2010) el desarrollo profesional en los sistemas escolares está principalmente asociado a la función administrativa, donde la retroalimentación es relegada dentro de la organización escolar al margen de la práctica docente, careciendo de la articulación necesaria en cuanto a sus procesos. A lo anterior, se suma la débil y casi inexistente formación concreta para desarrollar la acción directiva (Calatayud, 2009).

En general hay una inexistencia de procesos de inducción, capacitación y desarrollo determinado para las funciones y tareas directivas que dificulta la instalación de procesos de calidad en las escuelas. (OCDE, 2009)

Los establecimientos escolares requieren alternativas de desarrollo que impliquen la mejora continua, que se traduce no solo en un aprendizaje de los docentes, sino principalmente de los equipos directivos.

Ahora bien, el desarrollo de los equipos directivos implica focalizar los esfuerzos en ámbitos específicos que apunten a un aprendizaje de tipo experiencial y reflexivo dado que, como señala Campo (2010), el aprendizaje de los directivos escolares posee en general las siguientes características:

- a. El aprendizaje de los directivos es personal, aunque se facilita trabajando en grupos de iguales con las mismas o parecidas preocupaciones.
- b. El pensamiento y las posiciones de los directivos son valiosas, pero en muchos casos el resultado del aprendizaje es la modificación de las propias creencias.
- c. La reflexión distanciada, objetiva, sobre la propia práctica les aleja del trabajo, pero es esencial para aprender.
- d. La preocupación fundamental por el aprendizaje del alumnado se alimenta mejor cuando los directivos son conscientes de los procesos de su propio aprendizaje.
- e. El conocimiento valioso está distribuido en muchas personas y organizaciones.
- f. El nuevo aprendizaje requiere un entorno seguro para cuestionar las propias ideas y prácticas.

Considerando lo anterior, la propuesta se enmarca dentro de la línea del acompañamiento por cuanto implica los elementos teórico práctico de los procesos de retroalimentación y seguimiento docente. El acompañamiento implica realizar un proceso estructurado y sostenido en el tiempo para desarrollar aspectos específicos de una práctica, en este caso la retroalimentación, seguimiento y monitoreo.

Existen diversas evidencias de que los procesos formativos de los docentes directivos requieren pasos de acompañamiento que apoyen la trayectoria formativa, esto dado el hecho de que no basta con haber ejercido como docentes para contar con las habilidades requeridas para dirigir en las escuelas según los nuevos contextos (OCDE, 2009).

En esta intervención las estrategias de desarrollo apuntan a fortalecer las habilidades que contribuyen a mejorar los resultados escolares como lo es el apoyo, evaluación y desarrollo de las prácticas docentes a través de procedimientos efectivos de retroalimentación, ya que según el último informe sobre evaluación docente en Chile de la OCDE (2013) señala que los docentes chilenos tienen muy pocas oportunidades de retroalimentación.

3.5 Estrategia de intervención

La estrategia general de intervención comprende realizar un Plan de capacitación con foco en el acompañamiento al equipo directivo. Lo anterior permitirá a este lograr los siguientes aspectos:

- a. Visibilizar problemas en los procesos de retroalimentación y monitoreo.
- b. Desarrollar capacidad técnica del equipo directivo
- c. Analizar y reflexionar en torno a procesos de mejoramiento asociado a la retroalimentación docente

El proceso de capacitación tendrá su foco en el fortalecimiento de los procesos de retroalimentación y monitoreo, además considerará los niveles de calidad de las prácticas propuestas en el modelo de gestión del Mineduc, (2013) a saber:

- a. Instalación
- b. Mejoramiento
- c. Consolidación

d. Articulación

3.5.1 Enfoque de la intervención

La presente intervención se enmarca dentro de los modelos de formación y asesoramiento a directivos escolares propuestos por Campo (2009) que están basados en el Programa de formación de Equipos Directivos del País Vasco (Campo, 2004). El asesoramiento implica entre otras cosas:

- a. Promover un acercamiento positivo y no amenazador para el desarrollo profesional.
- b. Permite compartir la experiencia y la competencia profesional
- c. Provee de modelos alternativos para los procesos de planificación
- d. Expone a los directivos a culturas escolares distintas
- e. Permite marcarse ritmos de desarrollo propios
- f. Estimula la interacción y disminuye el aislamiento
- g. Apoya la reflexión sobre las propias prácticas de gestión y dirección
- h. Supone el cuestionamiento de las propias ideas y prácticas
- i. Refuerza las similitudes en el rol de los directivos escolares.
- j. Promueve la comprensión de las prioridades y procedimientos de otras escuelas.
- k. Genera ideas para la adopción y adaptación.

3.5.2 Sujetos de la intervención

La intervención se realizará en uno de los colegios considerados en el diagnóstico. La razón de la selección se fundamenta en la disponibilidad del equipo directivo para aceptar la capacitación, además cuenta con los permisos correspondientes por parte de las autoridades sostenedoras del establecimiento.

Los participantes de la intervención son el Equipo directivo de la escuela Tomás Lago de Chillan Viejo.

3.5.3 Caracterización del Establecimiento

Establecimiento	Escuela Tomás Lago – Chillán Viejo
Dependencia	Municipal
N° de Directivos	3
N° de Docentes	20
Matrícula	250
N° cursos	10

3.5.4 Criterios de la propuesta de intervención

La propuesta consideró los criterios establecidos por Poggi (2001) para la formación de directivos de instituciones educativas.

Criterios considerados	
Perfil y cantidad de participantes	Directivos docentes, 3
N° de horas de formación	40 hrs, 2hrs por semana
Formatos de intervención	Extensivo
Modalidad y dispositivos de trabajo de la propuesta	Talleres, laboratorios, preparación de materiales escritos para instancias no presenciales, momentos de estudio, lectura dirigida
Tipo de instancias	Grupal e individual
Modalidad	Intensiva y extensiva, presencial
Cargos	Director, orientador y jefe de UTP
Participación de los asistentes	Obligatoria
Evaluación de los asistentes	De proceso
Evaluación de la propuesta (evaluador, características, mecanismos y metodologías).	De proceso según indicadores

3.6 Plan de Capacitación

El Plan de capacitación considerado para la intervención es el que se presenta a continuación, este comprende las actividades y acciones específicas a desarrollar en la capacitación según los objetivos específicos de esta.

Plan de capacitación		
Objetivo específico	Nombre de actividad/es	Descripción acciones
1.-Desarrollar competencias genéricas directivas relativas a los procesos de monitoreo y retroalimentación	1.1Capacitación sobre las características de los procesos de monitoreo y retroalimentación. 1.2 Taller de estrategias internas para el monitoreo y retroalimentación.	1.1 Jornada de reflexión a modo de diagnóstico de las competencias blandas y técnicas necesarias para llevar a cabo los procesos de monitoreo y retroalimentación para posteriormente focalizar el trabajo de las sesiones próximas. 1.2 Jornada de capacitación expositiva del equipo capacitador respecto de las características de los procesos de monitoreo y retroalimentación y la importancia que tienen en las instituciones para la toma de decisiones y para orientar el quehacer de sus integrantes. 1.3 El taller consiste en proponer en conjunto, equipos directivos y equipo capacitador, estrategias para el monitoreo y

		retroalimentación de acuerdo a la realidad de cada establecimiento para su posterior análisis.
2.- Potenciar competencias técnicas a través de sesiones individuales y grupales con equipos directivos sobre procesos de monitoreo y retroalimentación.	<p>2.1 -Talleres de capacitación para el equipo directivo con técnicas específicas de monitoreo y retroalimentación.</p> <p>2.2 Jornadas de capacitación de monitoreo y retroalimentación de forma individual con cada integrante del equipo directivo.</p> <p>2.3 Jornada de análisis y articulación de información extraída del monitoreo y retroalimentación.</p>	<p>2.1 Taller de capacitación dirigido a los equipos directivos que especificará el foco del monitoreo y la retroalimentación en las instituciones educativas, y los métodos más apropiados de usar dependiendo del foco y la forma en que se deben realizar, ya sean éstos de revisión documentaria, entrevistas, despachos, etc.</p> <p>2.2 Taller de carácter práctico e individual donde cada uno de los directivos deberán elaborar y simular estrategias de monitoreo y retroalimentación.</p> <p>2.1 Jornada expositiva acerca de la forma en que se debe levantar información, la importancia de ella y cómo ese debe articular con las prácticas deficitarias y la toma de decisiones respecto de ellas.</p>

3.6.2 Cronograma de actividades

El cronograma del Plan de Capacitación comprende la asignación de tiempo a cada una de las actividades propuestas.

Cronograma de actividades								
Meses	Marzo	Abril	Mayo	Juni o	Julio	Agosto	Sept.	Oct.
Actividades								
1.1 Capacitación características de los procesos de monitoreo y retroalimentación.	X	X						
1.2 Taller de estrategias internas para el monitoreo y retroalimentación.	X	X						
2.1 Talleres de capacitación para el equipo directivo con técnicas específicas de monitoreo y retroalimentación.		X	X					
2.2 Jornadas de capacitación de monitoreo y retroalimentación de forma individual con cada integrante del equipo directivo.			X	X	X	X	X	X
2.3 Jornada de análisis y articulación de información extraída del monitoreo y retroalimentación.				X	X	X	X	X

3.7 Módulos de la capacitación

Módulo 1

Nombre: Características de los procesos de monitoreo y retroalimentación.

Objetivo General:

Que los docentes directivos sean capaces de reconocer que la observación y retroalimentación de aula es para mejorar las prácticas y favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Objetivos Específicos:

Reconocer el valor de la observación para dar cuenta del desempeño profesional.

Reconocer los tipos de observación de aula para mejorar las prácticas docentes.

Reconocer que la observación es una oportunidad para levantar información para la reflexión profesional.

Participantes:

Director y directivos de la Escuela Tomás Lago de Chillan Viejo.

Duración: 8 horas de 4 sesiones.

Contenidos:

El proceso de observación.

Tipos de observación.

La retroalimentación: Usando la información para mejorar

Estrategias didácticas para desarrollar el módulo:

Presentación del tema por parte del relator, discusión y debate en grupos.

Evaluación:

Formativa a través de preguntas y respuestas de los participantes, aclaraciones y análisis de la información para autocorrecciones.

Bibliografía:

Bazdresch, M. (2000) vivir la educación, transformar la práctica. Textos educar, educación Jalisco, México.

Flores, R. (2009). observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones universidad católica de chile. Santiago. Chile.

Leithwood, K. (2009) ¿cómo liderar nuestras escuelas? aportes desde la investigación. Santiago de chile. Fundación chile.

Manzi, J. González, R. Zun, y. (2011) la educación docente en chile. Pontificia universidad católica de chile. Santiago. Chile.

Mineduc. (2003). marco para la buena enseñanza.

Murillo, F. J. (2005). la investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en iberoamérica. reice - revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación 2005, vol. 3, n° 2: 1-8

MÓDULO 1: CARACTERÍSTICAS DE LA OBSERVACIÓN DE AULA

Objetivo General:

Que los docentes directivos sean capaces de reconocer que la observación y retroalimentación de aula es para mejorar las prácticas y favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Beneficiarios: Director y directivos de la escuela Tomás Lago de Chillán Viejo.

Tiempo: 4 sesiones de 2 horas.

Cronograma:

Módulos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Nº1	X							
Nº2		X						
Nº3								
Nº4								

Descripción:

El taller de capacitación **Características de los procesos de monitoreo y retroalimentación** pretende mejorar las técnicas para la gestión del establecimiento educacional, a partir de situaciones de clases y ejercitar la realización de entrevistas de retroalimentación con docentes, aplicando las recomendaciones y distinguiendo las cautelas que han sido revisadas en la observación de clases.

Unidades temáticas

Unidades	Horas
Unidad 1. Características de la observación de aula	2
Unidad 2: Tipos de observación	2
Unidad 3: Retroalimentación: Usando la información para mejorar.	2
Evaluación y cierre	2

Contenido Unidades temáticas

Unidades	Contenidos
Unidad 1: Características de la observación de aula.	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Para qué ocupamos la observación? * Características de la observación sistemática. *La observación como instancia de evaluación.
Unidad 2: Tipos de observación	<ul style="list-style-type: none"> * Según medios utilizados para la generación de información. * Según forma de participación del observador. * Según tipos de registro de la información.
Unidad 3: La retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> * Pauta de observación *Retroalimentación en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Retroalimentación y desarrollo profesional *Una buena entrevista de retroalimentación.
Evaluación y cierre	<ul style="list-style-type: none"> * Tras exposición de contenidos de las unidades, los participantes proponen preguntas relevantes que surgen de la información entregada para la reflexión y búsqueda de soluciones.

Metodología

El taller se desarrolla a través de exposiciones y dinámicas colectivas con reflexiones individuales.

Evaluación

El taller se evaluará considerando todos los contenidos tratados y las capacidades y conocimientos alcanzados por los y las participantes respecto de las temáticas de las características de los procesos de monitoreo y retroalimentación.

Módulo N° 2

Nombre: Estrategias y Técnicas de Monitoreo y Retroalimentación.

Duración de la implementación de todo el proyecto: 08 horas, distribuidas en dos sesiones de 4 horas cronológicas cada una

Cronograma:

Módulos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
N°1								
N°2								
N°3								
N°4						X	X	X

Fecha estimativa de desarrollo: Abril 2014

a. Descripción del módulo

En cada una de las sesiones de trabajo, se abordarán diferentes estrategias y técnicas para el equipo directivo, orientadas al monitoreo y retroalimentación pedagógica en función de la preparación y desarrollo de la enseñanza.

b. Objetivos

b.1. Aprendizajes esperados a nivel conceptual: Generar conocimiento teórico, sobre estrategias de liderazgo para el desarrollo del monitoreo y retroalimentación pedagógica.

b.2. Aprendizajes esperados a nivel procedimental: Aplicar diferentes estrategias y técnicas de liderazgo considerando el monitoreo y retroalimentación en la preparación y desarrollo de la enseñanza.

b.3. Aprendizajes esperados a nivel actitudinal: Valorar habilidades de trabajo con

énfasis en habilidades blandas que propicien el monitoreo y la retroalimentación pedagógica.

c. Contenidos

El director y el equipo directivo conocen el proceso y la técnica de observación.

El director y el equipo directivo conocen y analizan diferentes registros de observación.

El director y el equipo directivo conocen estrategias de sistematización de la información para la mejora de la gestión educativa.

El director y equipo directivo conocen la retroalimentación como estrategia de mejora continua.

d. Estrategias didácticas para desarrollar el módulo

Las sesiones de trabajo, se desarrollarán por intermedio de exposiciones de un relator, utilizando reflexiones individuales y grupales a partir de lo expuesto, además de incorporar lectura de documentos. En este mismo sentido, también se efectuará análisis de casos, empleando técnicas de trabajo aprendidas.

e. Evaluación

El taller de trabajo, evaluará el estudio de caso en forma grupal, utilizando técnicas de trabajo sobre monitoreo y retroalimentación.

f. Bibliografía de apoyo

Bazdresch, M. (2000) vivir la educación, transformar la práctica. Textos educar, educación Jalisco, México.

Flores, R. (2009). observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones universidad católica de chile. Santiago. Chile.

Leithwood, K. (2009) ¿cómo liderar nuestras escuelas? aportes desde la investigación. Santiago de chile. Fundación chile.

Manzi, J. González, R. Zun, y. (2011) la educación docente en chile. Pontificia universidad católica de chile. Santiago. Chile.

Mineduc. (2003). marco para la buena enseñanza.

Murillo, F. J. (2005). la investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en iberoamérica. reice - revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación 2005, vol. 3, n° 2: 1-8

g. Anexos

h. Planificación curricular del módulo

Unidades del módulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
Unidad 1 Técnicas de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso y técnica de observación ✓ Análisis de 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición oral. -Lectura de documentos. -Conversaciones 	1	4

	registro de información	orientadoras.		
Unidad 2 Análisis e interpretación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia de sistematización de la información. ✓ Retroalimentación como proceso de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> -Lectura de documentos. -Talleres de análisis. -Elaboración de conclusiones. 	1	4

Modulo N° 3

Nombre: Aplicación de estrategias y técnicas de retroalimentación y monitoreo

Objetivo general: Aplicar los conocimientos relativos al proceso de monitoreo y retroalimentación por parte del equipo directivo.

Objetivos específicos:

- a.- Implementar estrategias de retroalimentación y monitoreo
- b.- Implementar técnicas de retroalimentación y monitoreo

Beneficiarios: Equipo directivo

Duración de la implementación de todo el proyecto:

- a.- Meses: Marzo a Octubre
- b.- N° de Horas: 40

Cronograma:

Módulos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
N°1			X	X	X			
N°2								

N°3				X	X			
N°4					X			

Módulo N°3: Aplicación de estrategias y técnicas de retroalimentación y monitoreo

Duración: 12 horas, distribuidas en tres sesiones de 4 horas pedagógicas cada una.

Fecha estimativa de desarrollo: Mayo a Julio del 2014

a. Descripción del módulo

El módulo consiste en la aplicación de las estrategias y técnicas propias de la retroalimentación y monitoreo, lo cual permitirá desarrollar dichas habilidades en el equipo directivo del colegio.

b. Objetivos

b.1. Aprendizajes esperados a nivel conceptual:

- Conocer las características de los procesos de retroalimentación y monitoreo
- Conocer las estrategias y técnicas de retroalimentación y monitoreo.

b.2. Aprendizajes esperados a nivel procedimental:

- Aplicar las estrategias y técnicas asociadas a la retroalimentación y monitoreo
- Aplicar las habilidades blandas asociadas a la retroalimentación y monitoreo

b.3. Aprendizajes esperados a nivel actitudinal:

- Valorar la importancia de la retroalimentación y el monitoreo como herramienta de mejoramiento escolar.

c. Contenidos

c.1. El director y equipo directivo implementan los procesos de retroalimentación y monitoreo en la escuela.

c.2. El director y equipo directivo aplican las estrategias y técnicas asociadas a la retroalimentación y el monitoreo.

.

d. Estrategias didácticas para desarrollar el módulo

Las metodologías didácticas que se utilizarán para el desarrollo de los talleres de trabajo son las siguientes:

Acompañamiento de temas por los asesores

Análisis de situaciones como estudio de casos concretos

Revisión de documentación relacionada

Discusión problemática sobre temas específicos.

e. Evaluación

El módulo se evaluará a través de ejercicios prácticos que desarrollan los implicados sobre los procesos de monitoreo y retroalimentación.

f. Bibliografía de apoyo

- Harris, J. (2009) Cómo dar feedback, soluciones prácticas para los desafíos del día a día. Ed. Harvard Business Press.
- Precht, C. (2013) Me nombraron jefe ¿Qué hago? 37 Tips de liderazgo. Ed. Aguilar.
- Portero, M, (2010) Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos. Ed. Ministerio de Educación de Argentina.

g. Anexos

Ejercicios Prácticos de las unidades del módulo.

h. Planificación curricular del módulo

Unidades del módulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
Unidad N°1: Procedimientos de retroalimentación y monitoreo	a.- Procesos pedagógicos b.- Procesos Claves c.- Gestión de procesos.	Lectura de documentos Discusión y conversación sobre preguntas orientadoras	1	4 Hrs.
Unidad N°2: Herramientas de gestión para la retroalimentación	a.- Técnicas de retroalimentación. b.- Técnicas de monitoreo.	Análisis de instrumentos de retroalimentación Construcción de instrumentos para la retroalimentación	1	4 hrs
Unidad N°3: Mejoramiento de la gestión de las prácticas institucionales	a.- Alineamiento de las prácticas b.- Mejoramiento de las prácticas pedagógicas. c.- Mejoramiento de resultados	Gestión de información. Análisis de evidencia. La entrevista docente como estrategias de mejora.	1	4hrs

Módulo N°4: Jornada de análisis y articulación de información.

Duración: 12 horas, distribuidas en 3 sesiones de 4 horas pedagógicas cada una

Fecha estimativa de desarrollo: Agosto a Octubre de 2014

Módulos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
N°1	X							
N°2		X						
N°3			X	X	X			
N°4						X	X	X

a. Descripción del módulo

Está orientado a que los equipos directivos a través de clases teóricas y de aplicación, comprendan que a través de las técnicas de monitoreo y retroalimentación se puede obtener información de gran relevancia para la focalización del trabajo y toma decisiones.

b. Objetivos

b.1. Conocer la importancia que tienen los datos e información obtenida de los procesos de monitoreo y retroalimentación en la toma de decisiones.

b.2. Aprendizajes esperados a nivel procedimental:

Aplicar la información obtenida de los procesos de monitoreo y retroalimentación en la focalización del trabajo y toma de decisiones.

b.3. Aprendizajes esperados a nivel actitudinal:

Valorar la importancia de la información obtenida de los procesos de monitoreo y retroalimentación

b. Contenidos.

- El director y equipo directivo conocen la importancia de la uso de la información para la toma de decisiones.
- El director y equipo directivo utilizan la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados.

d. Estrategias didácticas para desarrollar el módulo

Presentación de temas por el relator/as,

Análisis de situaciones como estudio de casos concretos.

Simulación de casos.

e. Evaluación

Trabajo práctico de simulación de casos.

f. Bibliografía de apoyo

Marco para la Buena Dirección.

Marco para la Buena Enseñanza.

g. Anexo.

PPT.

h. Planificación curricular del módulo

Unidades del modulo	Contenidos	Actividades	N° de sesiones	Tiempo de duración
<u>Unidad 1</u> Gestión de la información y su importancia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que evaluar y para qué evaluar. ✓ Las mediciones externas y su rol. ✓ Pruebas estandarizadas ✓ Que hacer frente a los resultados. 	<p>Exposición diapositiva.</p> <p>Exposición diapositiva.</p>	Sesión n°1	4 horas
<u>Unidad 2</u> Análisis de los resultados para la toma de decisión.	<p>Indicadores que se deben analizar.</p> <p>Gestión de los resultados.</p>	<p>Reflexión y exposición en torno a la planificación.</p> <p>Taller de análisis de datos.</p>	Sesión n° 2	4 horas
<u>Unidad 3</u> <u>Toma de decisiones</u>	Uso de la información.	Taller de aplicación de mapa de	Sesión n° 3	4 horas.

		talentos. Taller de aplicación en base a resultados de evaluación docente de cada uno de los establecimientos educacionales.		
--	--	---	--	--

3.6.3 Recursos

Los recursos que comprenden la propuesta de intervención son materiales, humanos y redes de apoyo:

a.- Recursos Materiales: Considera los que dispone la institución para el desarrollo de la propuesta.

Recursos Materiales		
N°	Catastro de Recursos Materiales con que cuenta la Institución	Cant.
1	Sala para reuniones	1
2	Archivadores	5
3	Resmas	5
4	Fotocopiadora	1
5	Laboratorio de informática	1
6	Lápices	10
7	Data Show	1
9	Plumones	3

b.- Recursos Humanos:

La propuesta de intervención requiere de un equipo capacitador que se caracterice por:

- Experiencia en gestión directiva escolar de al menos cinco años.
- Formación específica en procesos de retroalimentación y monitoreo.
- Formación específica en procesos de gestión.

Por otra parte el equipo directivo que participa del proceso de capacitación debe desarrollar funciones establecidas a través del siguiente perfil profesional esperado:

Integrante Equipo directivo	Resultados de aprendizaje esperado
Director	Monitorear y retroalimentar las metas y objetivos del establecimiento.
Jefe de UTP	Asegurar la implementación y adecuación de planes y programas Monitorear y retroalimentar la implementación de los programas de aula. Mejorar estrategias de acuerdo a los resultados. Monitorear y retroalimentar estrategias didácticas en el aula.
Inspector General	Monitorear y retroalimentar el trabajo y los aspectos administrativos. Monitorear información útil para la oportuna toma de decisiones. Administrar recursos en función del PEI.
Orientador	Monitorear y retroalimentar información útil para la toma de decisiones. Administrar recursos en función del PEI Mejorar estrategias de acuerdo a los resultados.

c.- Redes de apoyo externo a la institución: La institución que apoyará la realización de la intervención es el DAEM de la comuna de Chillán Viejo

3.7 Plan de Evaluación

La evaluación debe formar parte del diseño de cualquier propuesta de intervención escolar. De ahí que como señala Castillo (2003) el diseño de la evaluación de un proyecto de intervención debe hacerse cuando se está diseñando el propio proyecto.

En términos generales, se pueden establecer los siguientes momentos para evaluar proyectos de intervención educativa, en relación con el objeto de evaluación y las dimensiones a evaluar:

El Plan de evaluación de la intervención, implica ir evaluando el desarrollo de la propuesta de intervención a lo menos en tres momentos:

- a.- Instalación
- b.- Ejecución
- c.- Consolidación

Cada momento o fases de la evaluación de la propuesta considera, dimensiones a evaluar, objetos de la evaluación, informantes claves e instrumento de recogida de información.

El Plan que a continuación se presenta se fundamenta en Castillo (2003). El cual considera los momentos de la evaluación con sus respectivas dimensiones:

Plan de Evaluación				
Momento de la evaluación	Dimensiones	Objeto de evaluación	Informantes Claves	Instrumentos
Instalación	a.- Antecedentes y contexto para la evaluación de la propuesta	- Objetivos de la propuesta de intervención - Obstáculos de la propuesta	Equipo de gestión	Entrevista
	b.- Calidad de la propuesta	- Contenido del proyecto de intervención - Calidad técnica - Viabilidad	Equipo capacitador	Cuestionario
	c.- Adecuación al contexto donde se aplicará la propuesta	- Respuesta a las necesidades - Priorización	Equipo de gestión y capacitación	Entrevista Cuestionario
Ejecución	a.- Ejecución	- Seguimiento de actividades - Progresos - Tiempo - Ajuste de estrategias	Equipo capacitador	Carta Gantt
	a. - Medidas y logros	- Eficacia	Equipo Directivo	Entrevista
	b.- Valoración	-Criterios y	Equipo	Cuestionario

Consolidación		referencias	Directivo	
	c.- Continuidad	- Decisiones - Mejoras - Seguimiento	Equipo Directivo y capacitador	Informe Final

3.7.1 Proyección de impacto de la propuesta de intervención

La propuesta de intervención pretende impactar en el área de gestión del currículum, porque los establecimientos educacionales considerados en el diagnóstico, hasta el momento, se han limitado a observar las clases en el aula, utilizando un instrumento que entrega los indicadores para que el docente pueda lograr hacer una clase tipo, pero más allá de obtener información válida para la Unidad Técnico Pedagógica, no se han llevado a efecto los procesos en orden que plantean el Marco para la Buena Dirección y de la Buena Enseñanza.

El seguimiento aduce de falencias como hacer recomendaciones a los docentes para mejorar aspectos como el cierre de la clase, situación en que la mayoría de los profesores no la consolida por escasez de tiempo.

La conclusión del diagnóstico es que después del seguimiento hay una etapa que es más importante, cual es determinar el proceso de monitoreo, es decir el acompañamiento al docente para que pueda ir mejorando, de acuerdo a lo diagnosticado por el supervisor de la clase. En este sentido los directivos encargados, requieren un sistema de capacitación, tanto en el aspecto curricular como pedagógico. Es interesante concebir que los equipos directivos para lograr sus objetivos deben estar capacitados en el nuevo currículum, los formatos de planificación, los momentos de la clase, la utilización de recursos, etc. Todo ello en relación solo al ejercicio profesional.

La implementación para que el docente pueda tener una mejora continua en su quehacer se relaciona con el proyecto de desarrollo humano que tenga la

institución, la que, de acuerdo a esta investigación, no se realiza en forma frecuente en los establecimientos educacionales indagados.

En lo referido a la retroalimentación que el docente recibe de parte de los directivos que los están observando y evaluando, esta se circunscribe a entrevistas para formularles sugerencias de carácter técnico, pero no hay un plan permanente de seguimiento y retroalimentación en este sentido que permita instaurar en los profesionales criterios afines para que todos vayan en la misma dirección y logren corregir las deficiencias.

En todos los procesos, tanto de seguimiento, monitoreo y retroalimentación no existen instrumentos que hayan formulado los docentes directivos responsables de mejorar el desarrollo de la enseñanza. En suma, se corrige lo que se anota en la pauta de observación de clase, y si en ella no hay indicador, como por ejemplo, el clima de aula, este no se toma en cuenta y se omite.

Lo anteriormente señalado, repercute en la gestión del currículum, pues los equipos directivos encargados de la observación de clases, son personas que están poco capacitadas para llevar a efecto estos procesos, que son de vital importancia para la consecución de logros educativos en el establecimiento.

Esta intervención apunta a fortalecer estos procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación por parte del equipo directivo para que la gestión de este ámbito se exprese en prácticas instaladas y reconocidas por todos.

De esta forma, el proyecto de intervención se encuentra inmerso en el área de gestión del currículum y apunta a mejorar los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación que se realizan en torno a las prácticas docentes, tanto de preparación como de desarrollo de la enseñanza, generando impactos colaterales en el área técnico administrativa del establecimiento, ya que implica una modificación de la estructura y las funciones de los integrantes de ella.

Los impactos colaterales a nivel de comunidad dicen relación con la participación de los apoderados, puesto que los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación mantienen este estamento más informado respecto al estado de los resultados del aprendizaje de sus alumnos, lo que conlleva a un mayor compromiso con la educación y formación de los estudiantes.

3.7.2 Evaluación de impacto

Se verán beneficiados los directivos docentes que tienen la misión de supervisar el proceso pedagógico en el establecimiento en que hemos centrado la investigación, porque de esa forma podrán desempeñarse mejor en el aula los docentes que tienen directa relación con los estudiantes en su educación y formación.

El impacto de la propuesta de intervención se verá reflejado en las prácticas docentes que sean consecuentes y articuladoras de los distintos esfuerzos por transformar la gestión curricular, comprometer a la comunidad con la escuela e incorporar nuevas herramientas para los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación.

La evaluación de impacto de una propuesta reconoce que el plan de acción que un programa se propone es una hipótesis de trabajo. Desde esta perspectiva, la evaluación reconstruye las relaciones causales esperadas en clave de actividades a productos de estos a objetivos intermedios que serían los efectos y de estos a un objetivo final que expresaría el impacto. (Diniece, 2010). En este sentido el Plan de evaluación recoge en su informe final estos elementos.

3.7.3 Instrumentos de medición del impacto

La OCDE (2010) define el impacto como “el efecto de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario producido directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”. Según esto evaluar el impacto de un proyecto (Navarro, 2005) implica tener en cuenta al menos las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles impactos produjo el proyecto?
- ¿Qué significado tienen estos impactos para los beneficiarios?
- ¿Cuáles fueron los mecanismos que generaron estos impactos?
- ¿Cuál es el contexto o entorno en el cual se generaron estos impactos?

Todos estos elementos se recogen en el momento de consolidación de la intervención e implica considerar los siguientes criterios:

- a. Medidas y logros de la intervención
- b. Valoración de la intervención
- c. Continuidad de la intervención

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Metodología

La validación de la siguiente propuesta sobre el fortalecimiento de las prácticas de monitoreo y retroalimentación docente por parte del equipo directivo, será efectuada con información extraída de dos docentes directivos y cuatro docentes de aula, de la escuela Tomás Lago de la comuna de Chillán Viejo, utilizándose la misma cantidad de personas y representatividad que en la etapa de diagnóstico.

Esta información será extraída a través de un focus group, donde un moderador presentará diferentes preguntas que serán respondidas por cuatro docentes de aula y dos docentes directivos de la escuela antes mencionada, pero en diferentes grupos, separados por estamento. Dentro de esta dinámica de trabajo, se busca que ambos grupos argumenten cada una de las preguntas indicadas en función de prácticas de monitoreo y retroalimentación utilizadas por los equipos de gestión del establecimiento, dando a conocer sus impresiones en relación a la pertinencia, factibilidad, calidad, aportes y sugerencias de la propuesta de intervención.

De esta forma, el trabajo realizado con el focus group se encuentra orientado en los pasos de reclutamiento, moderación y construcción del informe.

- Reclutamiento: Se buscó el grupo de interés adecuado para poder proponer la idea de intervención, en este caso docentes directivos y docentes de aula, posteriormente se dio paso al conocimiento global del tema. Cabe destacar, que se realizaron dos focus group, uno para docentes directivos y otro para docentes de aula.
- Moderación: El moderador fue una persona externa al grupo de investigación. El trabajo se realizó en un ambiente grato, donde se procedió a la bienvenida de los participantes de manera amable, luego se dio paso a

la distribución de roles que cada participante utilizaría, en la respuesta de dos preguntas por cada paso de validación una de carácter cerrada, es decir, todos los integrantes deben responder y una abierta que será de carácter voluntaria.

- Construcción del informe: Una vez de haber realizado el focus group, tanto a docentes de aula como directivos se dio lugar al traspaso de la información en forma textual, enseguida se establecieron inferencias interpretativas por categorías y finalmente la confección de conclusiones de la propuesta de modo general.

Como señala Garvin (2008), las entrevistas de grupo son ventajosas en tanto pueden entregar información confiable con costos mucho menores que los de las herramientas de investigación tradicionales, como las grandes encuestas o los relevamientos masivos de información.

Por lo tanto, esta metodología de trabajo permitió conseguir información referente a la validación de la propuesta, para así poder desarrollar la capacitación señalada al equipo directivo de la escuela Tomás Lago, en relación a estrategias de monitoreo y retroalimentación docente, con la finalidad de mejorar las prácticas pedagógicas con énfasis en procedimientos que involucren habilidades blandas para la retroalimentación.

En síntesis, el proceso de validación ha señalado la importancia de que los establecimientos cuenten con estrategias de monitoreo y retroalimentación docente definidas, propiciando la mejora pedagógica.

4.2 Fuentes de la validación

Las fuentes de información utilizadas para la validación de la propuesta, fueron dos docentes directivos y cuatro docentes de aula de la escuela Tomás Lago, quienes participaron en la metodología de trabajo especificada anteriormente,

dando paso a la resolución de dos preguntas en relación a la pertinencia, factibilidad, calidad, sugerencias y aportes.

4.3 Presentación de Resultados de la validación de los docentes de aula.

La presentación de resultados de la validación de los docentes, se desarrolla mediante la Inferencia interpretativa de los participantes sobre la propuesta en general, tabulado a través de tablas, donde se pueden apreciar en primer término, respuestas textuales por pregunta y posteriormente el análisis e inferencias por categoría. Más información ver anexo, tablas información focus group.

Todo este trabajo se desarrolló siguiendo lo establecido en relación a la participación de docentes directivos y docentes de aula que fueron parte de la validación de esta propuesta.

A continuación se evidencia una descripción de cada uno de los participantes de la propuesta de intervención según estamento.

➤ Participantes: Docentes de aula.

Docentes de: Primero, segundo, tercero básico y profesora de Ciencias Naturales (5° a 8°).

A través de la metodología de trabajo establecida, se pueden destacar los siguientes aspectos proporcionados por los participantes de esta propuesta.

Los docentes de aula de la Escuela Tomás Lago de la comuna de Chillán Viejo, consideran que la propuesta de intervención de monitoreo y retroalimentación para la implementación efectiva del currículum evidencia los siguientes resultados:

1. Dentro de esta línea, se ha valorado, que el equipo directivo debe reunir una serie de condiciones para poder efectuar el seguimiento de la preparación y desarrollo de la enseñanza a través de capacitaciones concretas que apunten a lo práctico para la mejora de los procedimientos pedagógicos.

2. También se menciona que el equipo directivo en su totalidad tiene que empoderarse de estos temas, puesto que, esta función no debe recaer solo en UTP, por el contrario, tiene que existir una articulación adecuada entre cada uno de los integrantes para poder abordar con claridad lo que sucede y cómo posteriormente realizar una adecuada retroalimentación que apunte hacia la mejora de las prácticas.
3. Por otra parte, también se ha mencionado la relevancia de contar con instrumentos de observación adecuados, los cuales sean utilizados de forma transparente por el equipo directivo hacia los profesores de aula, es decir, analizar en conjunto las respectivas pautas, para conocer los indicadores y así tener claro el campo de acción que se va a evaluar.

Por consiguiente, el proceso de monitoreo y retroalimentación ha evidenciado que debe realizarse por personas que reúnan determinadas características, en virtud del conocimiento curricular y la experiencia en aula, teniendo como premisa que las acciones realizadas estarán orientadas a la mejora pedagógica de los docentes y a la vez de elevar los resultados de los estudiantes..

4.4 Presentación de resultados de la validación por parte de los docentes directivos.

Docentes directivos participantes:

Coordinadora de integración y coordinadora de 2° ciclo básico.

A través del análisis arrojado por la metodología de focus group con docentes directivos se puede extraer la importancia del monitoreo y retroalimentación pedagógica como proceso sistemático en los establecimientos educacionales, empero, se sostiene que esta acción debe realizarse de forma constante, es decir, periódicamente por todos los integrantes del equipo directivo, junto a ello debe haber una etapa de capacitación que permita otorgar estrategias acordes para el

desarrollo de un proceso objetivo en el monitoreo y retroalimentación pedagógica, considerando la relevancia de esta acción y propiciando la mejora de estrategias docentes, debido a que se debe generar una adecuada retroalimentación con hincapié en habilidades blandas que se caractericen por poner en evidencia los aspectos que están siendo positivos y aquellos que requieren mejorar.

Sin embargo, algunos aportes dentro de esta recopilación de información, han señalado la importancia de no considerar la calidad en el sentido de la mejora de resultados de aprendizaje asociados a metas SIMCE, por el contrario, la calidad debe manifestarse en fortalecer aspectos sociales inherentes al contexto educacional, pensando en metas a futuro de cada uno de los estudiantes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones sobre la propuesta diseñada

La propuesta de intervención a través de su validación con docentes ha arrojado información referente a las prácticas de monitoreo y retroalimentación, considerando la importancia que tienen estos procesos para la mejora de calidad en la educación actual.

Por consiguiente, la validación fue efectuada con docentes de aula y docentes directivos, de lo cual se desprende que las estrategias de monitoreo y retroalimentación llevadas a cabo por equipos de gestión, demuestran algunas falencias referentes a procedimientos que propicien la mejora en la preparación y desarrollo de la enseñanza

En consecuencia, se puede advertir que un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte de los equipos de liderazgo educativo en función de generar procesos de mejora, es por esto que Leithwood, (2009) señala que una de las vías de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional.

A continuación se presentan las siguientes conclusiones.

Conclusiones derivadas de los docentes de aula.

- Se hace relevante contar con una mirada externa para analizar la práctica pedagógica en el aula.

- Las visitas al aula deben tener un objetivo claro y a la vez contar con un instrumento adecuado que permita posteriormente la apropiada retroalimentación.
- Es necesario contar con una capacitación adecuada que oriente al equipo directivo.
- La capacitación debe ser para todo el equipo directivo, considerando que todos deben poseer el mismo conocimiento.
- Debe existir voluntad por parte del equipo directivo para participar de capacitaciones que aborden estrategias de mejora.
- Este proceso no sólo debe centrarse en la capacitación sino que es importante contar con visitas periódicas al aula.
- La responsabilidad de efectuar los procesos de monitoreo y retroalimentación, deben recaer en todo el equipo directivo, no sólo en el jefe (a) de UTP.
- La propuesta señalada está orientada a mejorar los procesos pedagógicos dentro y fuera del aula.
- El monitoreo a realizarse por parte del equipo directivo debe ser de calidad.
- La retroalimentación generada a los docentes por parte de los integrantes del equipo directivo debe poner énfasis en la utilización de un buen trato, es decir, énfasis en habilidades blandas.
- Las personas que desarrollen procesos de monitoreo y retroalimentación deben encontrarse capacitados desde el punto de vista de la experiencia o fundamentos teóricos.
- Los instrumentos utilizados para evaluar el desempeño docente deben ser sociabilizados y analizados por los docentes.
- Las capacitaciones que se realicen deben ser orientadas hacia un enfoque práctico, sin tanta teoría.
- Se debe ser riguroso en la elección del equipo capacitador sobre estrategias de monitoreo y retroalimentación.

Conclusiones derivadas del equipo directivo.

- Es importante contar con seguimiento de lo que hacen los profesores, puesto que es una labor propia del equipo directivo.
- En los procesos de monitoreo y retroalimentación debe involucrarse todo el equipo directivo, es decir, que no solo efectúe este trabajo UTP.
- La capacitación que se realice a los equipos directivos debe contar con un tiempo acorde que permita lograr estrategias de monitoreo y retroalimentación.
- Los procedimientos de monitoreo y retroalimentación deben caracterizarse por la objetividad del desempeño docente dentro y fuera del aula.
- La utilización de estos procedimientos orienta el trabajo del equipo directivo en función de la preparación y desarrollo de la enseñanza.

5.1.2 Limitaciones

Las limitaciones asociadas al proyecto, durante el proceso de validación, se pueden percibir en dos ámbitos: el primero relacionado con la pericia técnica de los encargados de llevar a cabo la capacitación para el equipo directivo, la cual involucra tener sólidos conocimientos en el ámbito del modelo de calidad establecido por el Ministerio de Educación, (Mineduc. 2013), específicamente, en lo que involucra el área de gestión curricular para poder orientar y conducir el trabajo del equipo directivo. En este sentido, también es necesario que los equipos de gestión cuenten con capacidades asociadas a la instalación de este tipo de procedimientos, para generar cambios en las prácticas de los docentes a la mejora pedagógica.

Por otra parte, la realización del cuestionario efectuado en el focus group ha evidenciado que una segunda limitación que se ubica en relación a la capacidad de los docentes de aula en poder plasmar las prácticas pedagógicas hacia la calidad, en el sentido de que los equipos directivos realicen una buena bajada de

la información, donde los procedimientos puedan ser claros y comprendidos por el equipo de docentes, logrando así establecer objetivos comunes al grupo de profesores, enfocados en la calidad a través de procedimientos periódicos de monitoreo y retroalimentación.

5.1.3 Proyecciones

La propuesta diseñada apunta hacia la mejora escolar, por cuanto se hace cargo de un ámbito estratégico como lo es el monitoreo y la retroalimentación de la acción docente. En este sentido la propuesta constituye una apuesta que ordene y clarifique prácticas habituales asociadas a la implementación y gestión del currículum. Lo anterior, se fundamenta en que en el diseño de la propuesta se consideró la evidencia disponible en el contexto de la OCDE, (2013) en cuanto a formación directiva existente y prácticas evaluativas docentes, además se revisaron los modelos formativos del país vasco, citado en Campo (2010), también se examinaron los programas más novedosos en nuestro país, Plan de Apoyo Compartido (Mineduc, 2012) y orientaciones técnicas para liderar el Plan de Mejoramiento Educativo (2013). Lo precedente, cimienta nuestra creencia en que el plan de capacitación presentado, implica transformar, primero la praxis de los directivos para luego modificar la de los docentes haciéndolos más efectivos frente a su trabajo.

5.2 Recomendaciones para la implementación y evaluación

A través de la validación de la propuesta de intervención, se ha podido advertir, que los procedimientos de monitoreo y retroalimentación en la actualidad son necesarios, sin embargo deben ser realizados por docentes directivos involucrados en los procedimientos de mejora continua asociados al modelo de gestión del Ministerio de Educación, además de evidenciarse una periodicidad en la aplicación del monitoreo y la retroalimentación.

Una vez que se ha realizado el monitoreo, los docentes señalan la importancia de contar con una retroalimentación con énfasis en mejorar aspectos que se encuentren débiles, pero a través de una comunicación que haga hincapié en habilidades comunicativas.

En cuanto a la evaluación, es fundamental cumplir con las fases y procesos descritos en el Plan de intervención a nivel de procedimientos y capacitaciones, es por esto que Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez, (2004); Murillo,(2005), señalan que los equipos directivos ejerzan una gestión pedagógica efectiva, con metas claras, compartidas y un monitoreo permanente de su cumplimiento.

Considerando esta línea se contempla la entrega del informe final que expresa los avances y dificultades durante el proceso de implementación de la propuesta. Con lo señalado, no solo queda la experiencia del trabajo realizado, sino un documento que evidencia cuáles fueron los avances logrados en el desarrollo de la capacitación, es decir, cómo se cubrió la brecha entre la situación inicial y la situación deseada.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDUNATE, E (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.
- ÁLVAREZ, M. (2013). Liderazgo, compartiendo buenas prácticas de dirección escolar. Wolter Kluwer.
- ANDER EGG, E. (1997). Alcances y significados de una reforma educativa. Magisterio. Buenos Aires. Argentina.
- APTUS CHILE. (2012). Despachos. Sociedad de Instrucción Primaria Chile.
- BOBADILLA, P. (2012). Diseño de programas sociales con Marco Lógico y formulación de indicadores.
- CASTILLO, S. y CABRERIZO, J. (2003). Evaluación de Programas de Intervención socio educativos. Pearson Prentice Hall.
- CASTRO, F. (2005) Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes educacionales, núm. 10, pp. 13-25, Universidad del Bío Bío Chile.
- CASTRO, F. (2009). Ensayo. El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar. Horizontes educacionales, vol. 14, núm.1, pp. 77-89, Universidad del Bío Bío Chile.
- CALATAYUD, M. (2009). Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos. Aljibe.
- CAMPO, A. (2010). Herramientas para directivos escolares. Wolters Kluwer

- CELIS, M. (2002). Gestión de recursos humanos en la escuela: Un desafío permanente. Fundación Chile.
- CISTERNA, F. (2005) Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Revista Teoría, vol. 14, pps. 61-71
- CLERC, R. (2002). Debate contemporáneo en educación. Sociedad publicitaria Apxe Ltda. Santiago. Chile.
- CONTRERAS, G. (2010). Diseño y operación de un sistema de evaluación del desempeño docente con fines formativos: la experiencia de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e.
- COMITÉ TÉCNICO PRESIDENCIAL (1995). Los desafíos de la educación chilena frente al siglo 21. Universitaria S.A. Santiago. Chile.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México.
- CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Biblioteca Comillas. Madrid. España.
- DINIECCE. (2010). Guía para evaluación de programas en educación. Ministerio de Educación de Argentina.
- DOMENÉC, J. y VIÑAS, J. (1997). La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Graó.

- ELMORE, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Fundación Chile.
- EGGEN, P. y KAUCHAK, D. (2012). Estrategias Docentes. Enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento. Fondo de Cultura Económica.
- ECHEVERRIA, R. (2003). Ontología del lenguaje. Ed. J. C Sáez.
- FLORES, R. (2009). Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.
- FUNDACIÓN CHILE, GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD. (2006). Perfiles de competencias directivas, docentes y profesionales de apoyo. Competencias funcionales. Santiago. Chile. Fundación Chile.
- FUNDACIÓN CHILE, GESTIÓN ESCOLAR. (2002). ¿Qué podemos hacer para mejorar? : Diseño del plan de calidad para la gestión escolar. Santiago. Chile: Fundación Chile.
- GARVIN, H. (2008). Understanding research methods and statistics in psychology. Sage Publications Ltd. London.
- GATHER, M. (2000). Innovar en el seno de la institución escolar. Graó
- GOOD, T. y BROPHY, J. (1996). Psicología Educativa Contemporánea. McGraw- Hill.
- GONZÁLEZ, M. (2009). Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos. Pearson-Prentice Hall.

- GRADOS, J. y SÁNCHEZ, E. (2007). La entrevista en las organizaciones. Manual Moderno. México
- HARRIS, J. (2006). Cómo dar feedback. Harvard Business School Publishing.
- HERNÁNDEZ, R. (1991). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. México.
- HOPPKINS, D. (2008). Hacia una Buena Escuela, Experiencias y lecciones. Fundación Chile.
- LEITHWOOD, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile. Fundación Chile.
- LEY N° 19.979 /2004. Modifica el régimen de Jornada Completa Diurna y otros cuerpos legales.
- LEY N° 20.529/2011. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
- MALPICA, F. (2013). 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza- aprendizaje. Graó. Barcelona.
- MARTINIC, R. y VERGARA, C. (2007). Gestión del tiempo e interacción del profesor-alumno en la sala de clases de establecimientos con jornada escolar completa en Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e.

- MARTINEZ, R. y FERNÁNDEZ, A. (2013) Árbol de problema y áreas de intervención. CEPAL.
- MENESES, S. (1999). Supervisión educacional. Iridec. Talca. Chile.
- MINEDUC. (2003). Marco Para la Buena Enseñanza.
- MINEDUC. (2005). Marco Para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. Santiago. Chile.
- MINEDUC. (2008). Planificación y Diseño de la enseñanza. Coordinación de enseñanza media.
- MINEDUC. (2008). Marco Para la Buena Enseñanza.
- MINEDUC. (2011). Bases curriculares.
- MINEDUC. (2012). Plan Apoyo Compartido. Guía 6: Observación de aula y retroalimentación.
- MINEDUC. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el Plan de Mejoramiento Educativo.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ. (2009). Manual de supervisión pedagógica. Lima.
- MONEREO, C. (1997). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela. Graó.

- MONTEALEGRE, F. (2001). Qué es la gestión curricular. Artículo publicado en es.scrib.com/doc/61483176/Que-es-la-gestión-curricular
- MURILLO, F. J. (2005). La investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2005, Vol. 3, N° 2: 1-8
- NAVARRO, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Santiago. Chile. CEPAL.
- OIT-CINTERFOR. (2001). Guía para la evaluación de impacto de la formación. Publicación OIT/CINTERFOR. Montevideo. Uruguay.
- OCDE. (2004). Evaluación de las políticas educacionales en Chile.
- OCDE. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y Práctica.
- OCDE. (2013). Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Teacher Evaluation in Chile.
- PRECHT, C. (2013) Me nombraron jefe ¿Qué hago? 37 Tips de liderazgo. Ed. Aguilar.
- PERRENOUD, P. (2004). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Graó. Barcelona. España.
- PICARDO, O. (2005). Diccionario enciclopédico de ciencias de la educación. CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Colegio García Flamenco. San Salvador. El Salvador.

- POGGI, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IIPE UNESCO.
- PORTERO, M, (2010) Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos. Ed. Ministerio de Educación de Argentina.
- RACZYNSKI, D. y MUÑOZ, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Maval Ltda. Santiago. Chile.
- RODRIGUEZ, D. (2005). Diagnóstico organizacional. Alfaomega.
- ROJAS, A. y GASPAR, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Andros impresores. Santiago. Chile.
- ROHLEHR, B. (2006). Características del currículo y la gestión curricular: un estudio Ponencia presentada en el contexto de la Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).
- SAAVEDRA, M. (2001). Diccionario de Pedagogía. Pax. México.
- SARRAMONA, J. (2003). La Calidad de la Educación, factores importantes a considerar. Revista de análisis educativo y social, año 3, núm. 6. Enero- abril 2003, p. 10
- SERCE (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Salesianos impresores. Santiago. Chile.
- STALCUP, R. (1969). Sociología y Educación. Paidós. México.

- UNIVERSIDAD DE BELGRANO. (2010). El focus group como técnica de investigación. Buenos Aires. Argentina. url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>.
- TETAY, J., J. M. (1995). Criterios para la construcción del P.E.I.: Un enfoque investigativo. Bogotá. Colombia. Magisterio.
- WEINSTEIN, J. y MUÑOZ, G. (2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?. Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC). Salesianos impresores S.A. Santiago. Chile

ANEXOS

ANEXO N° 1: PAUTA DE ENTREVISTA PARA EQUIPO DIRECTIVO

Título:	
Finalidad:	
Vigencia:	
SUBCATEGORÍAS	REGISTRO
PLANIFICACIÓN CURRICULAR	
1. ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	
2. ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan con ésta planificación?	
PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
3. ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	
4. ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación didáctica?	
OBJETIVO APRENDIZAJE	
5. ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	
6. ¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	

<p>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA</p> <p>7. ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos utilizados por los docentes?</p>	
<p>8. ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza?</p>	
<p>INTERACCIÓN PEDAGÓGICA</p> <p>9. ¿Cómo es monitoreada la interacción pedagógica en el aula por parte del equipo directivo?</p>	
<p>10. ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde la práctica pedagógica?</p>	
<p>RECURSOS DIDÁCTICOS</p> <p>11. ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?</p>	
<p>12. ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?</p>	
<p>EL CLIMA DE AULA</p> <p>13. ¿Cómo son monitoreadas las instancias de participación generadas para los estudiantes?</p>	
<p>14. ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?</p>	
<p>USO DEL TIEMPO Y ESPACIO</p> <p>15. ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase?</p>	

16. ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?	
17. ¿Qué uso le han dado a la información recogida en los procesos de monitoreo y seguimiento?	
18. ¿Para qué le ha servido esta información?	

ANEXO N°2 PAUTA DE ENTREVISTA PARA DOCENTES

Datos del documento Título: Finalidad: Vigencia:	
SUBCATEGORÍAS	REGISTRO
A 1 PLANIFICACIÓN CURRICULAR 1. ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	
2. ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan con ésta planificación?	
A2 PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA 3. De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	
4. ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación didáctica?	

<p>B 1</p> <p>OBJETIVO APRENDIZAJE</p> <p>5. ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?</p>	
<p>6. ¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?</p>	
<p>B2</p> <p>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA.</p> <p>7. ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos utilizados por los docentes?</p>	
<p>8. ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza?</p>	
<p>B3</p> <p>INTERACCIÓN PEDAGÓGICA</p> <p>9. ¿Cómo es monitoreada la interacción pedagógica en el aula por parte del equipo directivo?</p>	
<p>10. ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde la práctica pedagógica?</p>	
<p>B4</p> <p>RECURSOS DIDÁCTICOS</p> <p>11. ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?</p>	

<p>12. ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?</p>	
<p>B5</p> <p>EL CLIMA DE AULA</p> <p>13. ¿Cómo son monitoreadas las instancias de participación generadas para los estudiantes?</p>	
<p>14. ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?</p>	
<p>B6</p> <p>USO DEL TIEMPO Y ESPACIO</p> <p>15. ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase?</p> <p>16. ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?</p>	
<p>17. ¿Qué uso le han dado a la información recogida en los procesos de monitoreo y seguimiento?</p>	
<p>18. ¿Para qué le ha servido esta información?</p>	

-

ANEXO N° 3: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta.

1. RESULTADOS ENTREVISTAS DE LOS DOCENTES

Escuela 1: Sergio Martín Álamos – San Nicolás

Escuela 2: Instituto Superior de Comercio Profesor Fernando Pérez Becerra – Chillán.

Escuela 3 Tomás Lago- Chillán Viejo.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC (Subcategoría)	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	D1	Se realiza una revisión de la unidad técnica a través de los jefes de departamento y es reenviada a los docentes para su corrección.	Se realizan correcciones de forma escrita por parte de los coordinadores de departamento.	Se solicita que sean coherentes con los planes y programas del Ministerio de Educación.	La socialización en las reuniones de departamento.
	D2	De forma personal en base a los programas de estudios y luego la envío a UTP para que vuelva a ser corregida.	Se retroalimenta entre los pares del mismo curso.	La envío a la UTP y luego viene una entrevista donde me dicen cuáles son los objetivos para el semestre o para el año, y luego se ve lo real que puede llegar a hacer de acuerdo al nivel de los alumnos	Entrevistas... entrevistas y reuniones que se conversan todos los puntos a tratar.
	D3	Son enviadas a un correo electrónico para que la revisen y corrijan los coordinadores de los departamentos.	Cuando lo que se planificó no se logró, se revisa y se vuelve realizar pero de otro modo.	Ahí se trabaja en reunión de departamento.-	Se realiza en la reunión de departamento.
	D4	Se envía al coordinador de departamento y luego al jefe de utp, y	Son corregidas en entrevistas con los jefes de departamento y la	Sí, nosotros contamos con los recursos para hacer todo eso....	Se realiza una primera revisión personal, luego la UTP y también se

		si hay que corregir es devuelta a nosotros.	utp, son conversaciones que se llevan cabo de muy buena manera. No tenemos problemas en éste sentido.		hace una entre los colegas para ver cuales con los errores.
ESC. 2	D5	El CAP la revisa los primeros meses, quien da el visto bueno, no se tiene información de que pasa con ella posteriormente.	La utp revisa y ve si la materia es mucha teoría y se va planificando.	Lo realizo de forma personal, pero no se corrobora si lo estoy haciendo o no, desde mi perspectiva no se utiliza.	No se ha generado éste proceso.
	D6	Entregamos una planificación cada semestre y es revisada y orientada por el CAP.		Entre el CAP y nosotros mismos los docentes hay visitas permanentes del CAP y el director.	Cuando esto sucede el CAP habla con el docente el cual presenta un listado de estrategias posibles para mejorar ésta planificación
	D7	Hacemos una planificación que es una secuencia didáctica de unidades, entonces nuestra planificación está unida y organizada dentro de este modelo amplio y nos permite ver la proyección, se realizan visitas al aula y la UTP se encargada de corregir en caso que sea necesario.	El proceso de retroalimentación no es pertinente, ya que el tiempo para y un jefe técnico, no es suficiente.	No existe para el diseño de la didáctica revisiones específicas, sino lo que se hace en los consejos técnicos es de carácter temático. Así están diseñados, pero no existe una revisión del día a día.	No existe para el diseño de la didáctica revisiones específicas sino lo que se hace en los consejos técnicos es establecer consejos técnicos temáticos. Entonces así está diseñado pero no existe una revisión del día a día.
	D8	Se trabaja con un modelo que viene desde la fundación.	Con el jefe de UTP, conversamos con respecto de la planificación los detalles que puede tener la implementación	Es prácticamente un proceso voluntario entregar una unidad planificada de ésta manera y el jefe de UTP te llama la revisa y se hacen las correcciones.	Se realiza posterior a la visita al aula.
ESC. 3	D9	Se revisa en la UTP y si hay que corregir se informa a los		Las revisa el jefe de UTP las corrige y las devuelve.	Se ve si está de acuerdo a las necesidades de los

		docentes.			niños
D10	Se envía al jefe de UTP por correo electrónico y nos dicen cuáles son los aspectos que hay que corregir.	Se realiza de forma escrita y oral.	Se envía a un correo electrónico, y la revisan de forma escrita y luego en una entrevista.	Llaman de UTP y te explican cuáles son tus errores de forma oral y escrita.	
D11	Se envía al jefe de UTP por correo electrónico y nos dicen cuáles son los aspectos que hay que corregir, se arregla y luego se retroalimenta.	En los consejos técnicos	Nos piden la planificación cada quince días, nos retroalimentan, y nos piden que no cometamos los mismos errores.	Se cita desde la UTP y se hacen correcciones de forma oral y escrita.	
D12	Que tenga los ejes temáticos, y la red de unidades a desarrollar.	Se realiza de forma escrita y oral.	Se entrega cada quince días y se realiza una corrección indicando algunas sugerencias.	Se realiza en forma personal, se hacen correcciones de forma oral y escrita.	

CATEGORIA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORIA		OBJETIVO DE APRENDIZAJE		ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	
		5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.- ¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitoreadas las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	D1	A través de la planificación anual se chequea mes a mes.	Según los resultados de las pruebas se toman una o dos clases para repasar	A través de nuestra planificación y luego en reuniones.	Reunión posterior a la visita al aula con la gente del equipo directivo	A través de la visita al aula,	Iniciando las clases con una pregunta.	A través de la visita al aula, para ver si damos buen uso de lo que pedimos.	En consejos de profesores y reunión con nuestros pares.	Con visita al aula, a través de la pauta de observación que contempla éste aspecto.	Después de la visita al aula, en un reunión se dan las directrices de que debemos mejorar.	Los directivos revisan el objetivo que debe estar en la pizarra al inicio de la clase y también en los cuadernos	Se hace en la entrevista posterior a la visita al aula.
	D2	A través de la visita al aula.	En base a los planes y programas.	A través de la pauta de observación.	A través de reuniones con el equipo directivo.		Haciendo clases motivadoras	A través de la visita al aula, se preocupan de que lo utilicemos nosotros y también los alumnos.	En reuniones.	Se refiere a la disciplina... si el alumno no participa se manda donde el inspector.	Se entrevista directamente a los chicos y se les pregunta que aprendieron.	Se hacen preguntas para saber lo de la clase anterior, y siempre al inicio de la clase se debe escribir el objetivo.	Con la pauta de observación de clases.
	D3	A través de las conversaciones con los jefes de departamento.	En consejos y talleres.	Monitoreo al aula.	Entrevista personal posterior a la visita al aula.	Por intermedio de la visita al aula y la revisión de cuadernos de	NO RESPONDE	A través de la visita al aula y la planificación.	En consejos técnicos y reuniones de departamento.	En relación a la disciplina la psicóloga, verifica que	Cuando ven poco interés de los alumnos por	Se realiza en la visita al aula realizada por el jefe de UTP, los	Se realiza en la entrevista posterior a la visita al aula y

						los niños.-				los alumnos con problemas estén cumpliendo.	aprender nos sugieren nuevas estrategias.	jefes de departamento, la inspectora general o el director.	uno firma los aspectos que debe superar.
	D4	Antes de irse de vacaciones se organizan en una planificación anual.	Se aplican trabajos a los niños para reforzar los aspectos objetivos más débiles.	Observación de clases.	Se realiza una entrevista posterior a la visita al aula, donde se indican los aspectos a mejorar.	A través de la observación al aula.	A veces a uno lo van orientando y otras veces uno va viendo.			No hay instancias de monitoreo (en relación a la disciplina)	No hay muchas instancias.	A través de la observación en el aula.	
E S C 2	D5	A través de las pruebas de la fundación y las internas para que los alumnos se preparen para las mediciones nacionales	Solo una vez el CAP me ha hecho sugerencias.	A través del material que se entrega y los formatos de evaluación.		No se realiza, solo cuando hay problemas, los alumnos acuden al CAP y el jefe toma decisiones.	Se realiza cuando los alumnos acuden al CAP, entonces ahí, él da posibles remediales.	No se sabe de éste monitoreo.	A través de una capacitación que realiza la UBB.	No se monitorea.	Se realizan sugerencias a través de reuniones con el jefe técnico.	Nos se realiza.	Solo ha preocupación porque los alumnos no queden solos.
	D6	Por la planificación clase a clase y la visita al aula.	Con monitoreo de planificaciones, y visita al aula en reuniones con el equipo directivo.	Por los recursos materiales que uno utiliza y también por los espacios.	Se deriva al especialices del equipo de gestión pro primero pasa por el CAP.	A través de visitas al aula, las que son realizadas de forma programas y aleatorias.	Todo pasa por el CAP, él se entrevista con el docente.	Cada vez que se solicita un recurso didáctico se registra y se presenta una planificación especial.	Se hace un análisis en los GPT.	A través de las visitas al aula y las exposiciones y trabajos de los alumnos.	A través de CAP ya que está siempre en contacto con los alumnos y retroalimenta a los docentes.	A través de la planificación y la visita al aula.	No se realiza.
	D7	A través de la revisión paulatina de los leccionarios	A través de consejos técnicos donde asiste el CAP.	A través de las planificaciones, y más allá todo se	No hay instancias para la discusión profunda..	No existe un plan, lo que si hay son encuestas de satisfacción	No existe, a excepción de la entrevista posterior a la visita al aula,	A través del registro de solicitud de recursos didácticos	En os consejos técnicos y la capacitación de la UBB.	A través del monitoreo al aula y el estado de avance de	A través de las felicitaciones que se reciben de	Hay principalmente una preocupación porque los	No hay mayor preocupación por el uso del tiempo.

		del libro de clases.		hace de modo muy informal, el jefe técnico pregunta que hace cada uno, pero muy informal.		que contemplan éstos aspectos tanto para docentes como para directivos.	y que no es regular.	como data, laboratorio..		los cursos, donde uno presenta su curso y cada uno de sus alumnos.	los directivos por la participación que tienen los alumnos.-	alumnos tengan profesor y no se generen vacíos.	
	D8	Con la planificación que viene de Santiago, al parecer no hay nada sistemático.	Solo de forma estadística, análisis semestrales o cada tres meses se ven los resultados de los cursos.	No hay monitoreo, ya las visitas al aula son con suerte una vez al año.	Lo realiza el jefe de UTP a través de la visita al aula.	No se realiza.	No se realiza son muy pocas las instancias para hablar de metodología ni siquiera en el concejo de profesores.	Son más monitoreados del lado administrativo, ya que hay que entregar una planificación cada vez que uno usa éstos recursos.	. La verdad es que no hay, solo ahora que se está llevando a cabo una capacitación con la UBB.	Se ve más del punto estadístico, cuántos niños participaron y los que no lo hicieron porqué	Incentivando la participación en actividades masivas novedosas.	En las visitas al aula se cautela el inicio desarrollo y cierre de la clase. (pero es una vez al año)	Esto no pasa, mucho de lo he dicho sucede una vez al año.
E S C 3	D9	Lo realiza UTP, pero en e integración no sé si hay triangulación de lo que hacen los niños	El jefe de UTP informa por correo electrónico los resultados de las pruebas, y no nosotros vemos nuestros casos.	Se realiza en el acompañamiento al aula, y una entrevista previa a ella en base a una pauta.	Con la pauta de observación.	Lo realiza el jefe de UTP nunca otra persona.	La retroalimentación la realiza el jefe de UTP en entrevista personal, y en reunión de equipo de trabajo.	No responde a la pregunta, manifiesta que se usan muchos recursos.	El jefe de UTP hace aportes en los consejos técnicos, y nos entrega material de algunos temas.	A través del acompañamiento al aula.	En reuniones con los equipos de trabajo cada quince días, y la información es reportada al equipo directivo.	A través de la visita al aula, y se pone énfasis en el cierre de la clase.	En el acompañamiento al aula.
	D10	A través de la supervisión al aula.	Posterior a a visita al aula el jefe de UTP te indica si se	Lo realiza el jefe de UTP y el equipo ELE.	no responde a la pregunta, hace	Se realiza a través de la visita al aula con una pauta	A través de mapas conceptuales, esquemas,	Solo se registra la solicitud de ellos.	En consejos técnicos exponemos nuestras	A través del acompañamiento al aula.	A través de la visita al aula, entrevistas	En una primera instancia a través de la	En el acompañamiento al aula, se pide

			cumplió o no el objetivo.		referencia a la retroalimentación de la clase con los alumnos.	que contempla el tiempo y lo que uno planificó.	resúmenes y preguntas que uno le va haciendo a los alumnos.		estrategias que nos han dado resultado, y las menos apropiadas.		posteriores a ella y también le preguntan a los alumnos.	planificación y luego en la visita al aula.	poner énfasis en el cierre de la clase.
D 11	Se hace por parte de UTP en la supervisión al aula.	Se analiza pero solo en el primer ciclo, en el segundo estamos débiles	Lo realiza el jefe de UTP, pero es prácticamente en el primer ciclo.	El jefe de UTP retroalimenta en una entrevista en base a una pauta.	En la visita al aula.	E jefe de UTP sugiere de qué forma podemos retroalimentar a los alumnos.	No hay supervisión de eso, solo un registro para la solicitud.	No existe esa instancia, el foco está puesto en el primer ciclo.	La realiza el jefe de UTP en el acompañamiento al aula con la pauta de observación	Lo realiza el jefe de UTP con una pauta de observación	No se realiza completamente, ya que el jefe de UTP está quince minutos y se retira.	No se realiza, ya que van a los lejos, pero el cierre es el que más se complica.	
D 12	No hay monitoreo, un hace la retroalimentación en base a los textos.	No hay un seguimiento para saber en se está débil.	Se realiza a través de la supervisión al aula y una entrevista posterior a ella, además de la revisión de las planificaciones y pruebas.	A través de una entrevista.	El jefe de UTP interrumpe la clase.	Tan específico no se realiza, pero siempre se está orientando en éste sentido, y uno también consulta.	Se registra el uso de ellos, ya que así monitorean el uso de las TIC.	Se genera un espacio en los consejos técnicos.	La realiza el jefe de UTP en el acompañamiento al aula con la pauta de observación la cual contempla la interacción con los alumnos.	Se realiza posterior a la visita al aula en una entrevista donde se indican los aspectos a mejorar.	En la observación al aula, y luego en la entrevista se hacen a sugerencias.	En el consejo técnico que dieron sugerencia para hacer un buen cierre de la clase.	

ANEXO N° 4: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría.

C		PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
SC		Planificación curricular		Planificación didáctica	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	D1	Se realiza una revisión de forma escrita por parte de la unidad técnica a través de los jefes de departamento y es reenviada a los docentes para su corrección.		Se pide que sean atingentes a los planes y programas del ministerio de Educación y se socializa en reunión de departamento.	
	D2	Se revisa por parte de la unidad técnica y los jefes de departamento, luego es corregida y entregada de vuelta a los docentes, y también son socializadas en reunión de departamento.		Es revisada por unida técnica y los jefes de departamento y a través de entrevistas se dan las sugerencias.	
	D3	Son enviadas a un correo electrónico para que la revisen los jefes de departamento, y se retroalimentan en caso de que no se haya logrado lo que se planificó.		Se revisa y socializa en reunión de departamento.	
	D4	Son enviadas al jefe de UTP y a los jefes de departamento para que las corrijan y son devueltas a los docentes. Se realiza de forma escrita y en entrevistas.		Es revisada de forma personal, luego por UTP, y entre los pares	
ESC. 2	D5	Es revisada por el CAP y por UTP desconociendo que pasa con ella posteriormente.		Se realiza de forma personal y no se corrobora si se usa, desde mi perspectiva no existe éste proceso.	
	D6	Entregamos una planificación cada semestre, la que es revisada por el CAP.		Entre el CAP y los docentes, y se retroalimenta a través de las visita al aula.	
	D7	Es una secuencia didáctica de unidades la que es corregida por la unidad técnica.		No existe para el diseño didáctico una revisión específica, solo se realiza en reunión de consejo temático.	
	D8	Se trabaja con un modelo que viene de la fundación y con el jefe de UTP se conversan los detalles que puede tener su implementación.		Es un proceso prácticamente voluntario que consiste en entregar una unidad planificada clase a clase y que es retroalimentada posteriormente, a la visita al aula en caso que exista.	
ESC. 3	D9	Se revisa en UTP y si hay que corregir se informa al docente		Las revisa y el UTP y si hay que corregir se devuelve a los docentes.	
	D10	Se revisa en la UTP y luego se informa de manera escrita y oral a los docentes lo que hay que corregir.		Se revisa de forma escrita en la UTP y luego se informa en una entrevista lo que se debe corregir	
	D11	La corrige el jefe de UTP, y luego es retroalimentada en los consejos técnicos.		Se pide cada quince días, es revisada por el jefe de UTP y retroalimentada de forma escrita y oral.	
	D12	Se pide que tenga los ejes temáticos y se informa de los errores de forma escrita y oral.		Se realiza cada quince días y las correcciones son hechas de forma oral y escrita.	

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA										
SUB-CATEGORÍA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO		
	5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitoreadas las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	D1	A través de la planificación y según los resultados de las pruebas se toman una o dos clases para repasar	A través de la planificación en reunión posterior a la visita al aula con la gente del equipo directivo		A través de la visita al aula.		A través de la visita al aula, para ver si damos buen uso de lo que pedimos y en consejos de profesores y reunión con nuestros pares.		Con visita aula y luego en reuniones se dan las sugerencias.		El objetivo debe estar en la pizarra al inicio de la clase y también en los cuadernos y también en la entrevista posterior la visita al aula.	
	D2	A través de la visita al aula, se pide que tenga relación con los planes y programas.	Se realiza en reuniones con los directivos refiriéndose a la pauta de observación.		Haciendo clases motivadoras.		A través de la visita al aula, se preocupan de que lo utilicemos y también los alumnos, luego se retroalimenta en la entrevista.		Se refiere a la disciplina... si el alumno no participa se manda donde el inspector. Se entrevista directamente a los chicos y se les pregunta que aprendieron.		Con la pauta de observación de clases, y siempre debe estar escrito al inicio de la clase el objetivo a alcanzar.	

	D3	A través de las conversaciones con los jefes de departamento, en consejos y talleres.	Se realiza a través del monitoreo al aula y en entrevista personal posterior a la visita al aula.	Por intermedio de la visita al aula y la revisión de cuadernos de los niños.-	A través de la visita al aula y la planificación en consejos técnicos y reuniones de departamento.	Cuando ven poco interés de los alumnos por aprender nos sugieren nuevas estrategias, y la inspectora y psicóloga se preocupan de los aspectos disciplinarios.	Se realiza en la entrevista posterior a la visita al aula, (inspectora general, UTP, director o jefe de departamento) y luego se firma un acuerdo de los aspectos a mejorar en cuanto a éste tema.
	D4	Se organizan en una planificación anual y se aplican trabajos a los niños para reforzar los aspectos objetivos más débiles.	Se realiza una entrevista posterior a la visita al aula, donde se indican los aspectos a mejorar.	A través de la observación al aula, luego a uno lo van orientando y otras veces uno va viendo.	A través de la entrevista posterior a la visita al aula.	No hay monitoreo y retroalimentación respecto del tema disciplinario.	A través de la observación al aula.
E S C 2	D5	A través de las pruebas de la fundación y el CAP en forma muy aislada el CAP hace sugerencias.	A través del material que se entrega y los formatos de evaluación	No se realiza, solo cuando hay problemas. Se realiza cuando los alumnos acuden al CAP, entonces ahí, él da posibles remediales.	No se sabe de éste monitorea solo ahora a través de una capacitación que realiza la UBB.	No se monitorea y solo se realizan sugerencias a través de reuniones con el jefe técnico.	No se realiza, solo hay preocupación porque los alumnos no queden solos.
	D6	Con monitoreo de planificaciones, y visita al aula en reuniones con el equipo directivo.	Por los recursos materiales que uno utiliza y también por los espacios.	Se realiza a través del CAP, en las entrevistas posterior a la visita al aula, las que son programas y a veces aleatorias.	Se realiza de forma estadística, registrando el material y los espacios que uno utiliza, y se analiza en los GPT	Se monitorea a través de los trabajos que hacen los alumnos, y el CAP pregunta a los alumnos y retroalimenta al docente.	No se realiza, es solo a través de las planificaciones y la visita al aula, las que son realizadas de forma aislada.
	D7	A través de la revisión paulatina de los leccionario del libro de clases y de consejos técnicos donde asiste el CAP.	A través de las planificaciones, y más allá todo se hace de modo muy informal, el jefe técnico pregunta que hace cada uno, pero muy informal. No hay instancias para la discusión profunda.	No existe, a excepción de la entrevista posterior a la visita al aula, y que no es regular.	A través del registro de solicitud de recursos didácticos como data, laboratorio, y ahora en una capacitación de la UBB	A través del monitoreo al aula y el estado de avance de los cursos Y las felicitaciones que se reciben de los directivos por la participación que tienen los alumnos.-	No hay mayor preocupación por el uso del tiempo, es más que nada no queden solos.

	D8	Con la planificación que viene de Santiago y de forma estadística, se realizan análisis semestrales o cada tres meses se ven los resultados de los cursos.	No hay monitoreo, y las visitas al aula son con suerte una vez al año y lo hace el jefe de UTP.	No se realiza, son muy pocas las instancias para hablar de metodología ni siquiera en el concejo de profesores.	Son más monitoreados del lado administrativo, ya que hay que entregar una planificación cada vez que uno usa éstos recursos, y ahora hay una capacitación con la UBB	Se ve más del punto estadístico, cuántos niños participaron y los que no lo hicieron y motivando la participación en actividades masivas.	En las visitas al aula se cautela el inicio desarrollo y cierre de la clase. (pero es una vez al año).
E S C 3	D9	Lo realiza UTP, informa por correo electrónico los resultados de las pruebas, y no nosotros vemos nuestros casos.	Se realiza en una entrevista posterior al acompañamiento al aula y se trabaja en base a la pauta de observación.	El monitoreo y la retroalimentación la realiza el jefe de UTP en entrevista personal, y en reunión de equipo de trabajo.	El jefe de UTP hace aportes en los consejos técnicos, y nos entrega material de algunos temas.	A través del acompañamiento al aula. y en reuniones con los equipos de trabajo cada quince días, y la información es reportada al equipo directivo.	A través de la visita al aula, y se pone énfasis en el cierre de la clase.
	D10	Posterior a la visita al aula el jefe de UTP te indica si se cumplió o no el objetivo.	Lo realiza el jefe de UTP y el equipo ELE. (la retroalimentación se refiere a la que se realiza con los alumnos)	Se realiza a través de la visita al aula con una pauta que contempla el tiempo y lo que uno planificó.	Solo se registra la solicitud de ellos y consejos técnicos exponemos nuestras estrategias que nos han dado resultado, y las menos apropiadas.	A través de la visita al aula, entrevistas posteriores a ella y también le preguntan a los alumnos.	En una primera instancia a través de la planificación y luego en la visita aula.
	D11	Se hace por parte de UTP en la supervisión al aula, pero principalmente en el primer ciclo.	El jefe de UTP retroalimenta posterior a la visita al aula en una entrevista en base a la pauta de observación de clases, pero principalmente en el primer ciclo..	En la visita al aula y el jefe de UTP sugiere de qué forma podemos retroalimentar a los alumnos.	No hay supervisión de eso, solo un registro para la solicitud, y el foco está puesto en el primer ciclo.	La realiza el jefe de UTP en el acompañamiento al aula con la pauta de observación.	No se realiza completamente, ya que el jefe de UTP está quince minutos y se retira.
	D12	No hay un seguimiento para saber dónde se está débil.	Se realiza a través de la supervisión al aula y una entrevista posterior a ella, además de la revisión de las planificaciones y pruebas.	Tan específico no se realiza, pero siempre se está orientando en éste sentido, y uno también consulta.	Se registra el uso de ellos, ya que así monitorean el uso de las TIC y se genera un espacio en los consejos técnicos.	La realiza el jefe de UTP en el acompañamiento al aula con la pauta de observación y a entrevista posterior a ella la cual contempla la interacción con los alumnos.	En la observación al aula, y luego en la entrevista te hacen a sugerencias, y también en los consejos técnicos.

ANEXO N° 5: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	Planificación curricular		Planificación didáctica	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	D1	Se pide que sean atingentes a los planes y programas del ministerio de Educación, se realiza una revisión de forma escrita por parte de la unidad técnica a través de los jefes de departamento, es reenviada a los docentes para su corrección y se socializa en reunión de departamento.			
	D2	Se revisa por parte de la unidad técnica y los jefes de departamento donde es corregida se entregada de vuelta a los docentes y se dan sugerencias en entrevistas, además de socializar en reunión por departamento.			
	D3	Se lleva a cabo por los jefes de departamento socializada en reunión de departamento.			
	D4	Es revisado por los jefes de UTP y jefes de Departamento se corrige de forma escrita y luego de forma oral en una entrevista, y también son socializadas en reunión de departamento.			
ESC. 2	D5	Se realiza de forma personal se entrega, desconociendo que pasa con ella.			
	D6	Las planificaciones se entregan al CAP y se retroalimentan posterior a la visita al aula.			
	D7	Se entrega una secuencia didáctica que corrige la UTP, pero no hay diseño establecido y solo se revisa en consejos temáticos			
	D8	Se trabaja con un modelo que viene de la fundación, y en el caso de la didáctica es prácticamente voluntaria, y se retroalimenta posterior a la visita al aula si es que la hubiera.			
ESC. 3	D9	Es corregido por UTP y se devuelve a los docentes en caso de la necesidad de hacer correcciones.			
	D10	Es revisada por la UTP, es corregida de forma escrita y retroalimentada de forma oral en una entrevista.			
	D11	Se realiza de forma anual y cada quince días la planificación didáctica, es corregida por la UTP y retroalimentada de forma oral y escrita en entrevistas y consejos técnicos.			
	D12	Se pide que tenga los ejes temáticos y es corregida de forma escrita y retroalimentada en entrevistas.			

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO			
	5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitoreadas las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?	
E S C 1	D1	En relación a los procesos de seguimiento monitoreo y retroalimentación, lo que respecta al desarrollo de la enseñanza, y la información que se recoge, ésta se lleva cabo por parte de los jefes de departamento y la UTP, y se procesa y retroalimenta en entrevistas personales posterior a la visita al aula, además de reuniones de departamento y consejos técnicos.											
	D2	En relación a los procesos de seguimiento monitoreo y retroalimentación, lo que respecta al desarrollo de la enseñanza, y la información que se recoge, ésta se lleva cabo por los directivos y se pide que tenga relación con los planes y programas del ministerio de educación											
	D3	En relación a los procesos de seguimiento monitoreo y retroalimentación, lo que respecta al desarrollo de la enseñanza, y la información que se recoge, ésta se lleva cabo por parte de los jefes de departamento, el inspector general, el jefe de UTP, y el director, y se informa y retroalimenta en diversas instancias como la entrevista posterior a la visita al aula, la reuniones de departamento y consejos técnicos.											
	D4	En relación a los procesos de seguimiento monitoreo y retroalimentación, lo que respecta al desarrollo de la enseñanza, y la información que se recoge, ésta se lleva cabo en la entrevista de acompañamiento al aula y los aprendizajes se organizan en una planificación anual.											
E S C	D5	No existe un proceso de monitoreo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas que guardan relación con el desarrollo de la enseñanza solo se realizan sugerencias en caso de que surja alguna problemática en específico.											

2	D6	Estos procesos se llevan a cabo de forma aislada, se revisan planificaciones, se realizan visitas al aula y entrevistas posteriores a éstas, pero de forma muy aislada.
	D7	No hay regularidad, se monitorea a través de la planificaciones y se retroalimenta en entrevistas pero son muy informales
	D8	Existen pocas instancias para la reflexión, los aprendizajes vienen dados de una planificación de Santiago, y la retroalimentación de las prácticas se dan posterior a la visita al aula en entrevistas pero con suerte son una vez al año.
E S C 3	D9	El monitoreo lo hace el jefe de UTP a través de la visita al aula, y la retroalimentación se hace a través de la entrevista que el mismo tiene con el docente posterior a la visita, y en ella se abordan los aspectos que se deben mejorar que fueron recogidos en la pauta de observación.
	D10	El jefe de UTP monitorea en la visita al aula, y retroalimenta en la entrevista personal posterior a la visita al aula, además de revisar las planificaciones y el cumplimiento de sus objetivos, pero no se monitorea el uso de los recursos didácticos.
	D11	El monitoreo y retroalimentación lo realiza el jefe de UTP a través de la visita al aula y las entrevistas posterior a ellas, pero el foco está puesto en el primer ciclo, en el segundo ciclo esto es más aislado, solo observa quince minutos y se va.
	D12	El monitoreo y retroalimentación lo realiza el jefe de UTP a través de las planificaciones, revisión de pruebas para ver el logro de los objetivos, la visita al aula y las entrevistas posteriores a la visita, además se generan espacios para la reflexión en los consejos técnicos

ANEXO N°6: Inferencias interpretativas por escuela para cada categoría

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	Planificación curricular		Planificación didáctica	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	D1	Es realizada por los docentes, revisada por el jefe de UTP y los jefes de departamento, los cuales revisan de forma escrita, y luego retroalimentan a través de entrevistas, y en reunión de departamento.			
	D2				
	D3				
	D4				
ESC. 2	D5	No existe un diseño establecido, las planificaciones y secuencias didácticas son revisadas por el CAP y solo se retroalimentan posterior a la visita al aula, en caso que ésta se realice.			
	D6				
	D7				
	D8				
ESC. 3	D9	Se realizan planificaciones curricular y didáctica, éstas últimas cada quince días y son revisadas y corregidas de forma escrita por el jefe de UTP, y luego retroalimentada en entrevistas.			
	D10				
	D11				
	D12				

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA		OBJETIVO DE APRENDIZAJE		ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	
		5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza a por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitorea do el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitorea das las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitread o el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	D1	Existe una dinámica instalada para los procesos de monitoreo y retroalimentación en relación al desarrollo de la enseñanza, y está dada principalmente por el monitoreo del trabajo en el aula, y las entrevistas que se generan posterior a ésta visita, instancia donde la pauta de evaluación juega un papel fundamental, ya que a través de ésta se retroalimenta a los docente respecto de sus prácticas y el logro de los objetivos de aprendizaje. Los procesos están a cargo principalmente de los jefes de departamento y el jefe de UTP. (no se indica la frecuencia con que se realiza)											
	D2												
	D3												
	D4												
E S C 2	D5	Hay una dinámica instalada para el monitoreo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas No existe un proceso instalado de monitoreo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas que guardan relación con el desarrollo de la enseñanza, se realizan de forma aislada (una vez al año) y se trabaja en función de algún problema en específico que pueda surgir, y principalmente es monitoreo para efectos estadísticos. Se realizan visitas al aula y entrevistas pero muy informal y muy aislada.											
	D6												

	D7	
	D8	
E S C 3	D9	que guardan relación con el desarrollo de la enseñanza, donde el jefe de UTP a través de la visitas al aula, las entrevistas posteriores a ella, y los consejos técnicos, genera un espacio de reflexión respecto del accionar de los docentes, pero poniendo énfasis principalmente en el primer ciclo, en el segundo ciclo no es tan riguroso.
	D10	
	D11	
	D12	

ANEXO N°7: Inferencias interpretativas de todos los sujetos para cada categoría

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	Planificación curricular		Planificación didáctica	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	D1	Los procesos de monitoreo y retroalimentación de la preparación de la enseñanza está dada principalmente por la revisión y corrección de las planificaciones que hacen los docentes, éste trabajo lo realiza el jefe de UTP, y retroalimenta a los profesores a través de entrevistas, solo en el caso de que sea necesario.			
	D2				
	D3				
	D4				
ESC. 2	D5				
	D6				
	D7				
	D8				
ESC. 3	D9				
	D10				
	D11				
	D12				

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA		OBJETIVO DE APRENDIZAJE		ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	
		5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitorea el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitorea las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	D1	La dinámica que existe para los procesos de monitoreo y retroalimentación en relación al desarrollo de la enseñanza, está dada principalmente por el monitoreo del trabajo en el aula, y las entrevistas que se generan posterior a ésta visita, instancia donde la pauta de evaluación juega un papel fundamental, ya que a través de ésta se retroalimenta a los docente respecto de sus prácticas y el logro de los objetivos de aprendizaje. Los procesos están a cargo principalmente de los jefes de departamento y el jefe de UTP., Pero no se realizan de forma constante, otros espacios tienen relación con los consejos técnicos, pero aun así los espacios de reflexión no son suficientes.											
	D2												
	D3												
	D4												
E S C 2	D5												
	D6												
	D7												
	D8												
E S C 3	D9												
	D10												
	D11												
	D12												

RESULTADO ENTREVISTA DE LOS DIRECTIVOS

ANEXO N°8: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	DI1	Se realiza una revisión de la unidad técnica a través de los jefes de departamento y es reenviada a los docentes para su corrección.	Se realizan correcciones de forma escrita por parte de los coordinadores de departamento.	Se pide que sean atingentes planes y programas del ministerio de Educación.	La socialización en las reuniones de departamento.
	DI2	Se hace una revisión bien minuciosa y es corregida con los docentes	Se refiere a la retroalimentación de los niños	No responde a la pregunta.	No responde a la pregunta.
ESC. 2	DI3	Es revisada vía papel o correo electrónico y la reviso en función de cada programa de estudio y en la medida que tenga algunos reparos o hayan destrezas relevantes llamo al profesor le aplicamos una miradita y se adecúa.	Se realiza de forma verbal las correcciones que debe hacer, y luego se va verificando más que nada en los registros de los libros.	Hay una revisión más que nada administrativa y de forma muy parcial debido a la cantidad de cursos que tenemos.	Se realizan observaciones que se van corrigiendo y sugiriendo a los docentes y luego sobre la base de las deficiencias se prepara algún tema para las reuniones de GPT.
	DI4	es revisada a través de un encuentro donde los orientadores trabajan en estas planificaciones, en el caso de orientación viene todo planificado a diferencias de las planificaciones de	En el caso de orientación se revisan más que nada en el registro de los libros de clase.	El jefe de UTP en éste caso el CAP es el encargado de corregir la planificación y ayuda al profesor.	Se le entregan las ideas de cómo mejorar ésta planificación.

		aula			
ESC. 3	DI5	Es corregida en base a lo que pide el ministerio de educación, y es corregida con los docentes.	El jefe de utp revisa, es un excelente jefe de UTP pese a su juventud.	Las planificaciones clase a clase se revisan todos los lunes y todos los sectores semanalmente.	Las planificaciones se corrigen de forma oral y las hace el jefe de UTP.
	DI6	La planificación es revisada y se retroalimenta a través de la visita al aula	Lo realiza el jefe de UTP que está bien empoderado, lo hace de a uno por uno, le da las sugerencias.	Lo hace el jefe de utp, realiza una corrección oral y escrita y los profesores deben realizar los cambios en las áreas más deficitarias éstas deben ser claras y congruentes con lo que plantea el objetivo y quiere el profesor.	Se revisa por parte del jefe de UTP y luego se raya y se comunica de forma oral al profesor cuales son las áreas más débiles y las correcciones que debe hacer.

CAT EGO RIA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB- CAT EGO RÍA		OBJETIVO DE APRENDIZAJE		ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	
		5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.- ¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitoreado el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo monitorean las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitoreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	DI 1	a través de distintas evaluaciones periódicas, cada quince días	Se analiza la información en los consejos técnico y se toman	A través de la visita al aula, la que realizan los jefes de departamento, jefe de	A través de las entrevistas periódicas con los docentes	Es un punto que se encuentra en la pauta de visita al aula.	Se motiva a través de estímulos, ya sean materiales o bien anotaciones	A través de la visita al aula y la pauta de visita al aula que	En reunión de consejos de profesores se realizan consejos de evaluación	En la visita al aula y la pauta de observación para ésta	En la entrevista que se hace posterior a la visita al aula.	A través de la visita al aula y la pauta de observación, la que contempla	En la entrevista posterior a la visita al aula.

		o mes a mes.	remediales para los aprendizajes más débiles.	UTP, inspectora general, y a veces el director.	y en reunión con los jefes de departamento.		s positivas, calificaciones etc.	contempla éste aspecto.	por nivel y son periódicas.	visita.		el inicio, desarrollo y cierre de la clase.	
DI 2	Se realiza a través de la visita al aula, y también se revisan los libros y los cuadernos de los alumnos.	Hay una entrevista directamente con el profesor, con el docente que ha sido observado y la clase que ha sido trabajada.	se ejecuta con la observación directa en el aula, se realizan reuniones de departamentos, se realizan reuniones por ciclo, cuando es necesario, entonces ahí la comunicación es bastante fluida con los profesores	En reuniones de departamento se llega a un consenso con los docentes .	En observación directa en el aula con una pauta consensuada.	Se realiza durante todo el año en consejo de profesores y reuniones, es un tema constante.	Se monitorea a través de la observación de clases y el registro del uso de ellos.	Se hacen entrevistas con el profesor, al cual se le hizo la observación y se ve si fueron bien utilizados.	Se realiza a través de las visitas al aula, de forma semanal y mensual según el PME.	En la entrevista posterior al aula, pero el tema de retroalimentación es algo constante y no hay un espacio y tiempo fijo para hacerlo.	Muchas veces a través de los test de entrada y salida de la clase.	La idea es que el docente se tome el tiempo que necesite para cumplir el objetivo.	
ES C	DI 3	A través de la entrevista a	En las entrevistas personales	En la entrevista de estados	A través de las entrevistas	A través de la observación	Desconozco el tema, o maneja	Se monitorea a través	A través de las entrevistas,	A través de una encuesta	En reuniones de	Se controla a través de la	En los GPT, y el director es

2		los docentes y la evaluación modular que se realiza a los alumnos.	que se realizan a los docentes.	de avance cursos y en las entrevistas que realizamos personalmente nosotros.	as que se generan posterior a la visita al aula.	y en los pasillos se ve que está pasando.	UTP.	de las planificaciones y e registro de solicitudes de distintos recursos didácticos , principalmente, tecnológicos	pero últimamente estamos tratando de incluirlo de a poco en los GPT.	de la fundación Chlle, donde se le pregunta a los estudiantes de clima, en reunión de consejo escolar y reuniones de gestión.	gestión.	observación en los tiempos de ingreso del profesor al aula, y la hora en que salen los alumnos.	quien llama la atención.
	DI 4	Se realiza de forma muy aislada en los GPT	Se realiza principalmente con la revisión de los libros de clases y se entrevista los docentes, ya que no se puede	A través de reuniones que se en el equipo directivo.	A través de la entrevista a los docentes y en los GPT, pero no hay mucho tiempo.	A través de la visita al aula, y entrevistas personales pero que se realizan de forma ocasional.	Forma parte de los indicadores de la visita aula que son del ministerio.	Solo pedimos que los profesores lo utilicen.	Evaluando si se cumplieron las metas que se plantean año a año.	Viendo la disciplina de los cursos.	No responde a la pregunta.	Se controla más que nada el horario de ingreso a la sala.	Se hace un seguimiento y luego se le plantea al docente.
E S C	DI 5	Sobre una pauta	A través de los resultados	En los consejos técnicos y	Se retroalimenta	A través del monitoreo que realiza	El jefe de UTP entrega	A través del registro	En los consejos de evaluación	Responde en cuanto a la		Se controla mucho el tiempo de	Se realiza en los consejos

3			simce.	en reunión de departamento.	de constantemente de forma semanal	el jefe de UTP en el aula.	herramientas y estrategias para mejorar éstos aspectos.	del uso de los distintos recursos, especialmente los relacionados con las TICS.	que se realizan cada 6 meses y en el proceso lo hacen los docentes.	participación de los distintos actores, y no en relación a lo que sucede en la clase.		ingreso a la sala y que téngalos materiales para no interrumpir .	técnicos.
DI 6	En las planificaciones y en la entrevista que se genera posterior a la visita al aula en base a la pauta de observación.	A través de la entrevista después de la supervisión o de la revisión de lo que corresponde.	A través de la visita al aula con la pauta de observación la que es bien recibida por los docentes.	En los consejos técnicos Y reuniones.	En las visitas al aula.	Se toma como referencia la pauta de observación de clases y luego en entrevistas se va diciendo lo que debe mejorar.	Se realiza a través del registro de la solicitud de recursos y también debe estar reflejado en la planificación.	En los consejos técnicos, éstos parten con un tema técnico.	Tratamos de que los niños demuestren en cómo están trabajando, que realicen exposiciones y trabajen los diarios murales.	Se conversa constantemente con los niños y siempre se está preguntando.	El jefe de UTP en los consejos técnicos aborda éstos temas, ahora se está trabajando el tema del cierre de la clase.	Se trabaja en los consejos técnicos, ahí se ve lo que se necesita y se van dando ideas para su solución.	

ANEXO N° 9: Inferencias interpretativas por cada sujeto por subcategoría.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	Planificación curricular		Planificación didáctica	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	DI1	Se realiza una revisión de forma escrita por parte unidad técnica a través de los jefes de departamento y es reenviada a los docentes para su corrección.		Se pide que sean atingentes a los planes y programas del ministerio de Educación y se socializa en reunión de departamento.	
	DI2	Se realiza una revisión bien minuciosa y es corregida con los docentes.		Se refiere a la clase y no al proceso.	
ESC. 2	DI3	Se entrega por papel o correo electrónico y se le da una mirada y en caso de correcciones se llama al docente, y luego se verifica más que nada el libro de clases.		Hay una revisión parcial, debido a la cantidad de cursos, y con las áreas más deficitarias se preparan talleres para los GPT.	
	DI4	Se revisa más que nada en el libro de clases, ya que las planificaciones vienen dadas.		El CAP corrige y es el encargado de dar sugerencias al docente de cómo mejorar.	
ESC. 3	DI5	Es corregida por el jefe de UTP en base a lo del ministerio de educación, en conjunto con los docentes.		Se corrigen todas las semanas y se hacen correcciones de forma escrita para luego ser comunicadas de forma verbal.	
	DI6	Es revisada por el jefe de UTP, y las correcciones se realizan en forma oral docente por docente.		Se realiza una revisión por parte del jefe de UTP. Se pide que sean congruentes y claras, y las correcciones se hacen de forma oral y escrita.	

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA										
SUB-CATEGORÍA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO		
	5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitorea el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitorea las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitorea el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	DI1	Se realizan evaluaciones periódicas cada quince días o un mes y se analiza en consejo técnico y se proponen remediales.	A través de la visita al aula y entrevistas, que realizan los jefes de departamento, jefe de UTP, inspectora general, y a veces el director.		Es un punto que se encuentra en la pauta de visita al aula y motiva a través de estímulos, ya sean materiales o bien anotaciones positivas, calificaciones etc.		A través de la visita al aula y en reunión de consejos de profesores.		En la visita al aula y la entrevista que se genera en base a la pauta de observación de clases.		A través de la visita al aula y la pauta de observación, la que contempla el inicio, desarrollo y cierre de la clase, y posteriormente en la entrevista.	
	DI2	Se realiza a través de la visita al aula, y también se revisan los libros y los cuadernos de los alumnos, también hay una entrevista directamente con el profesor.	Se realiza a través de la visita al aula, y luego la información se analiza en reuniones de departamento, consejos técnicos y toman medidas en forma consensuada con los docentes.		Se realiza durante todo el año en consejo de profesores y reuniones, visitas al aula y las entrevistas posteriores a la visita, es un tema constante.		Se monitorea a través de la observación de clases y el registro del uso de ellos y se hace retroalimentación a través de las entrevistas.		Se realiza a través de las visitas al aula, de forma semanal y mensual según el PME, y se retroalimenta de forma constante a través de entrevistas.		Muchas veces a través de los test de entrada y salida de la clase. La idea es que el docente se tome el tiempo que necesite para cumplir el objetivo.	

E S C 2	D13	A través de la entrevista a los docentes y la evaluación modular que se realiza a los alumnos.	En la entrevista de estados de avance cursos y en las entrevistas que realizamos personalmente con los docentes.	A través de la observación, en los pasillos se ve que está pasando. Desconozco el tema, o maneja UTP.	Se monitorea a través de las planificaciones y el registro de solicitudes de distintos recursos didácticos, principalmente, tecnológicos y se retroalimenta.	A través de una encuesta de la Fundación Chile, donde se le pregunta a los estudiantes del clima, en reunión de consejo escolar y reuniones de gestión.	Se controla a través de la observación en los tiempos de ingreso del profesor al aula, y la hora de salida de los alumnos. El director es quien llama la atención.
	D14	Se realiza principalmente con la revisión de los libros de clases y se entrevista los docentes	A través de reuniones que se realizan en el equipo directivo.	A través de la visita al aula, y entrevistas personales pero que se realizan de forma ocasional.	Se monitorean a través de las planificaciones y la solicitud de los recursos tecnológicos.		Se controla más que nada el horario de ingreso a la sala y se hace un seguimiento, luego se informa al docente.
E S C 3	D15	Sobre una pauta de evaluación y los resultados simce.	En los consejos técnicos de forma semanal.	A través de la visita al aula, y el jefe de UTP orienta y entrega herramientas.	Se monitorea a través de los registros de solicitud de algunos recursos, y se retroalimenta en los consejos de evaluación cada seis meses.	Hace referencia a la participación de otros actores y no la participación de los alumnos en el aula	Se controla mucho el tiempo en que se ingresa a la sala y que no falten los materiales para no interrumpir, y se retroalimenta en consejos técnicos.
	D16	En las planificaciones y en la entrevista que se genera posterior a la visita al aula en base a la pauta de observación.	A través de la visita al aula con la pauta de observación la que es bien recibida por los docentes y se analiza en consejos técnicos Y reuniones.	Se toma como referencia la pauta de observación de clases y luego en entrevistas se va diciendo lo que debe mejorar.	Se realiza a través del registro de la solicitud de recursos y también debe estar reflejado en la planificación y se aborda el tema en consejos técnicos, éstos parten con un tema técnico.	Tratamos de que los niños demuestren cómo están trabajando, que realicen exposiciones y trabajen los diarios murales., se conversa constantemente con los niños y siempre se está preguntando.	El jefe de UTP en los consejos técnicos aborda éstos temas, ahí se ve lo que se necesita y se van dando ideas para su solución.

ANEXO N° 10: Inferencias interpretativas por cada sujeto por categoría.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	DI1	Se pide que sean acordes a los que pide el ministerio de educación, es revisada de forma escrita por la unidad técnica pedagógica, y luego reenviada a los docentes para su corrección, y se socializa en reunión de departamento.			
	DI2	Se realiza una corrección bien minuciosa en conjunto con los docentes.			
ESC. 2	DI3	Se envían por correo electrónico o por papel, se la da una miradita y en caso de corrección se llama al docente y se le indican las sugerencias, lo que posteriormente se verifica más que nada a través del libro de clases.			
	DI4	Las planificaciones vienen dadas de Santiago y el CAP es el que da algunas sugerencias, y más que nada se revisa el libro de clases.			
ESC. 3	DI5	Se corrigen en base a lo que pide el ministerio de educación, o hace el jefe de UTP en conjunto con los docentes y se realiza semanalmente.			
	DI6	Se realiza una revisión y corrección por parte del jefe de UTP, se pide que sea congruentes y claras, y en las observaciones se hacen docente por docente			

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO			
	5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición o de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitorea el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitorea las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitorea el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?	
E S C 1	DI1	Los procesos de monitoreo y retroalimentación están principalmente, de acuerdo a la observación de clases, instancia donde la pauta que acompaña ésta acción es fundamental, ya que considera los aspectos que se refieren al desarrollo de la enseñanza, se realiza cada quince días o cada un mes, y participan de forma activa los jefes de departamento, jefe de UTP, inspectora general y a veces el director.											
	DI2	Los procesos de monitoreo y retroalimentación están circunscritos a la observación de clases, instancia donde la pauta que acompaña ésta acción es fundamental, ya que considera los aspectos que se refieren al desarrollo de la enseñanza, se realiza de forma semanal o cada un mes, y participan de forma activa los jefes de departamento, jefe de UTP, inspectora general y a veces el director, y la otra forma de monitorear los aprendizajes es a través de la revisión de cuadernos, libros de clases y test de entrada y salida de clases.											
E S C 2	DI3	Los procesos de monitoreo y retroalimentación tienen relación principalmente con la visita al aula y las entrevistas con los docentes pero éstas no son constantes, y la otra forma de monitorear es mediante la observación diaria, que no va más allá de fijarse en si los horarios en que el profesor ingrese a la sala a la hora que le corresponde, a qué horas salen los alumnos y que estos no queden solos, y en el caso de orientación se aplica una encuesta de satisfacción de la fundación Chile.											
	DI4	Los procesos de monitoreo y retroalimentación se realizan de forma ocasional, y principalmente se realiza por la revisión de planificaciones, revisión de libros de clases, registro de solicitud de recursos (TICS) visitas al aula y entrevistas con los docentes, pero todo de forma muy aislada.											
E S C 3	DI5	Los procesos de monitoreo y retroalimentación están dados principalmente por la pauta de observación al aula y los resultados Simce y la retroalimentación se realiza en los conejos técnicos.											
	DI6	Los procesos de monitoreo y retroalimentación se realizan principalmente a través de las planificaciones, visita al aula, y entrevista, el registro de la solicitud de recursos didácticos, y la observación de lo que realizan los estudiantes, ya sean diarios murales, exposiciones, etc.											

ANEXO N° 11: Inferencias interpretativas por escuela por categoría.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	DI1	Existe una dinámica instalada para el monitoreo y retroalimentación en lo que respecta a la preparación de la enseñanza, está centrada en el trabajo que realiza el jefe de UTP en conjunto con los docentes en la revisión y corrección de las planificaciones las que son retroalimentadas de forma escrita y oral, en entrevistas y reuniones de departamento.			
	DI2				
ESC. 2	DI3	La dinámica para el monitoreo y retroalimentación en lo que respecta a la preparación de la enseñanza está señalada, prioritariamente, por el cumplimiento en la entrega de éstas, ya que son revisadas someramente, y se retroalimentan solo en caso de correcciones y son retroalimentadas y monitoreadas a través de la revisión del libro de clases y sus respectivos leccionarios.			
	DI4				
ESC. 3	DI5	Existe una dinámica instalada para el monitoreo y retroalimentación en lo que respecta a la preparación de la enseñanza, la que está centrada en el trabajo que realiza el jefe de UTP en conjunto con los docentes en la revisión y corrección de las planificaciones las que se retroalimentan en forma escrita y oral semanalmente. El énfasis está puesto en la congruencia y claridad de éstas, respecto de los objetivos de aprendizaje.			
	DI6				

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA		OBJETIVO DE APRENDIZAJE		ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	
		5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitorea el uso de recursos didácticos?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo son monitorea las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitorea el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?
E S C 1	DI1	Los procesos de monitoreo y retroalimentación están principalmente dados por la observación de clases, instancia donde la pauta que acompaña ésta acción es fundamental, ya que considera los aspectos que se refieren al desarrollo de la enseñanza, se realiza cada quince días o cada un mes, y participan de forma activa los jefes de departamento, jefe de UTP, inspectora general y a veces el director, además del monitoreo que se realiza a través de la revisión de libros de clases, cuadernos de los alumnos, y test de entrada y salida de clases de los alumnos.											
	DI2												
E S C 2	DI3	Los procesos de monitoreo y retroalimentación se llevan a cabo de distintas formas, para eso se contempla, desde las planificaciones, visitas al aula, entrevistas con los docentes, observación que consiste en solo saber si los alumnos tienen profesor y que éste llegue a la hora que le corresponde, una encuesta de satisfacción de la Fundación Chile el caso de orientación, registro de solicitud de recursos tecnológicos principalmente, y la revisión de leccionarios de libros de clases, pero todo esto se realiza de manera muy informal y de forma muy aislada.											
	DI4												
E S C 3	DI5	Los procesos de monitoreo y retroalimentación se realizan principalmente a través de las planificaciones, visita al aula, y respectiva entrevista posterior, el registro de la solicitud de recursos didácticos, y la observación de lo que realizan los estudiantes, ya sean diarios murales, exposiciones, etc, y se la frecuencia es más que nada en los consejos de evaluación cada seis meses.											
	DI6												

ANEXO N°12: Inferencias interpretativas de todos los sujetos por categoría.

	C	PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA			
	SC	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	
		1.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación curricular de los docentes?	2.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar la planificación curricular?	3.- ¿De qué forma es revisada y corregida la planificación didáctica de los docentes?	4.- ¿Qué estrategias de retroalimentación se utilizan para mejorar planificación didáctica?
ESC. 1	DI1	Existe una dinámica instalada para el monitoreo y retroalimentación en lo que respecta a la preparación de la enseñanza que está basada principalmente en el trabajo que realiza el jefe de UTP en la corrección de planificaciones, ésta se realiza de forma escrita y se hacen saber las sugerencias de forma oral en entrevista con los docentes solo en el caso de que existan, si no es así la planificación queda guardada.			
	DI2				
ESC. 2	DI3				
	DI4				
ESC. 3	DI5				
	DI6				

CATEGORÍA		DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA											
SUB-CATEGORÍA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		INTERACCIÓN PEDAGÓGICO		RECURSOS DIDÁCTICOS		CLIMA DE AULA		USO DEL TIEMPO Y EL ESPACIO			
	5.- ¿Cómo se monitorea la integración de habilidades y conocimientos y actitudes a través de los objetivos de aprendizaje dispuestos para el año escolar?	6.-¿De qué manera retroalimentan la información obtenida de la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje ?	7.- ¿Cómo monitorea el equipo directivo la variedad de estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos?	8.- ¿Cómo se retroalimentan las estrategias metodológicas de enseñanza por parte del equipo directivo ?	9.- ¿Cómo se monitorea por parte del equipo directivo la capacidad de generar preguntas que estimulen el aprendizaje de los estudiantes?	10.- ¿Cómo se genera la retroalimentación para favorecer preguntas que estimulen y faciliten el aprendizaje de los estudiantes desde el equipo directivo?	11.- ¿Cómo es monitreado el uso de recursos didácticos ?	12.- ¿De qué forma se generan instancias de retroalimentación docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas para el logro de resultados?	13.- ¿Cómo monitreadas las instancias de participación hacia los alumnos por parte del equipo directivo?	14.- ¿De qué manera se retroalimenta la participación por parte del equipo directivo?	15.- ¿Cómo es monitreado el uso del tiempo en función de los objetivos de la clase por parte del equipo directivo?	16.- ¿De qué forma se retroalimenta el uso del tiempo para cumplir con los objetivos propuestos para la clase?	
E S C 1	DI1	Los procesos de monitoreo y retroalimentación están principalmente dados por la observación de clases, instancia donde la pauta que acompaña ésta acción es fundamental, ya que considera los aspectos que se refieren al desarrollo de la enseñanza, pero no se realiza en todos los casos de forma sistemática, y la frecuencia en que se hace es aislada y poco constante, participa principalmente el jefe de UTP, y no el resto del equipo directivo, a excepción de un establecimiento donde participan todos. También existen otras formas de monitoreo que tienen que ver más con la revisión documentaria, ya sea libros de clases, cuadernos de los alumnos, y test de entrada y salida de clases de los alumnos, registro de solicitud de recurso didácticos, entre otras, pero también de forma aislada, y retomando el tema de la retroalimentación claramente hay pocos espacios para reflexión.											
	DI2												
	DI3												
	DI4												
	DI5												
	DI6												

1. ANEXO N°13.- Validación de la propuesta.

Grupo de estudio: Docentes de aula.

Datos del Focus Group: Escuela Tomás Lago- Chillán Viejo					
Categorías		Respuestas			
		1	2	3	4
A. Pertinencia	1.Pregunta cerrada	Yo creo que siempre es importante, es pertinente e importante como se está haciendo el trabajo en la sala de clases, para que haya una mirada externa del desarrollo del profesor, siempre tiene que ser con una pauta o con criterio objetivo y que no sea exclusivo a utp sino que también pueda verlo el director y que sea algo constante, que se puedan decir las cosas, los aciertos y los errores para mejorar en el aula.	Eh creo que es bastante pertinente y que vaya de la mano con una capacitación para los directivos, para que ellos mismos dominen los momentos de la clase y ahí donde se vaya de hecho la retroalimentación, lo cual al retroalimentar viene la mejora del currículum, es bastante pertinente vuelvo a reiterar porque eso nos permite a nosotros mejorar como docente y a la vez los directivos manejar la parte curricular.	Eh, si también creo que es pertinente la propuesta, es buena, me parece muy bien que todo el equipo directivo esté capacitado para hacer visitas al aula, lo que si considero que bueno obviamente, esto debe ser con una pauta conocida por el docente y que la retroalimentación tenga cosas positivas y negativas, porque obviamente la clase no	Me parece super pertinente que se capacite a todo el equipo directivo para ver las clases porque así tenemos distintas visiones, personas con distinto cargo con distinta visión, pero la personalidad también puede influir en esto, por ejemplo en el caso de una orientadora, ella nos estaría evaluando hacia el área que más domina eh y en el momento de la toma de decisiones para si un profesor sigue o no sigue eh, considero que todo el

				<p>puede ser solamente mala, tienen que haber cosas positivas, rescatar las dos cosas, porque no sé si escuche bien o mal porque antes parece que mencionaba solamente hacer correcciones a tu clase, esta pauta también tiene que haber retroalimentación de las cosas positivas como de las negativas para que pueda hacerse un seguimiento que no se guarde la pauta en la carpeta y que uno pueda ver, en este caso el jefe de UTP o el directivo que vaya al</p>	<p>equipo debe tener claro cómo trabaja cada uno de nosotros, y así no va a ser una decisión tomada solo por una persona, porque por ejemplo acá podría ser que el jefe de UTP, nos evalué la parte pedagógica, la directora la parte responsabilidad, pero tiene que ser todos hablar el mismo idioma y que sea periódico, una vez al mes va uno, otra semana le toca a la otra que vaya rotando y en distintos momentos del día, entonces creo que sería mucho más objetiva la evaluación y que participaran todos, me parece muy pertinente.</p>
--	--	--	--	---	---

					aula pueda ir haciendo un seguimiento para corregir nuestros errores para ver los avances.
	2. Pregunta abierta	O sea, es muy pertinente, es que es necesario que se haga y que se haga con transparencia, pero que sea para, la intervención tiene que ser para mejorar la clase, pero no para sepultar un profe, se supone que esto es para ayudar, fortalecer un plan remedial y como decía Karina hay que fijarse en las fortalezas, al hacer un plan remedial ver si hubo un nivel de avance, ver si hay avances desde marzo y luego en mayo, considero que mejora la gestión del currículum porque así todo el equipo directivo va a estar al tanto de lo que cada curso va a estar trabajando no va a ser solamente tarea de UTP, sino que de todos.			
B. Factibilidad	3. Pregunta cerrada	1 Es factible, siempre y cuando exista la voluntad para que de parte de los directivos querer participar del proceso la idea es que no sea una	2 También considero que es factible, bueno agregar nada más a esta propuesta como decía Silvia si va a	3 Eh concuerdo con Silvia y Karina, en este caso que obviamente el equipo directivo tiene que tomar esto en serio y tomarlo como algo de	4 Eh yo creo que esta propuesta es muy factible de realizar pero se requiere que haya un compromiso, una voluntad para facilitar el proceso, de que los profesores que van a hacer observados estén abiertos a las críticas, que tomen las criticas como constructivas para mejorar el trabajo que desempeñan y que también se le dé la seriedad al trabajo que se va a realizar, debe ser sistemático y con alturas de mira.

		<p>obligación, porque cuando a nosotros nos obligan a hacer las cosas no las hacemos de buena forma, pero si ellos están convencidos de que es importante la opinión de todos ellos, eh creo que resultaría super bien y que ellos se comprometan a cumplirlo porque si ellos van a ir a una capacitación van a estar al tanto de como</p>	<p>hacer personas en esta u otra escuela capacitadas es importante, que no se quede solo en la capacitación sino que puedan ir al aula periódicamente al aula, no hacer una programación tan no se tan que esta semana va el director y todo</p>	<p>crecimiento para ellos porque van implementando otras áreas que ellos en este caso no dominan tanto y que la responsabilidad recae en el jefe de UTP.</p>	
--	--	--	--	--	--

		<p>observar y retroalimentar pero si no lo van a hacer no sirve de nada aplicarlo, hay que darle la importancia de esto, porque si a nosotros nos dicen que va a ir una vez al mes tal persona y no va nunca no va a servir de nada, no puede ser solamente que vaya UTP que observa tiene que ser todos, es un tema más allá de recursos para pagar una</p>	<p>esperando al director que vayan rotando y sea todo sorpresivo, porque si nosotros estamos haciendo nuestro trabajo no debería perjudicarnos, por el contrario nos favorece que nos vayan a visitarnos al aula y que sea todo el equipo directivo.</p>		
--	--	--	--	--	--

		<p>persona para que haga la capacitación es de voluntad para participar en el proceso, porque nosotros como profesores estamos con la voluntad de hacerlo.</p>			
	4.Pregunta abierta	Sí, es factible, completamente factible con voluntad			
C. Calidad	5.Pregunta cerrada	<p>1 Sí, son completamente de calidad porque en este caso van de la mano de mejorar las actividades del equipo directivo del</p>	<p>2 Yo creo que esta propuesta se basa en la calidad tiene como objetivo el trabajo docente y mejorar el</p>	<p>3 Concuerdo, la idea es mejorar, la idea es entregar un producto, que nuestra escuela sea como.</p>	<p>4 Lo que yo entiendo si se capacita al equipo directivo para ir al aula a supervisar las clases se supone que esto va a ser para mejorar la calidad del aprendizaje de los niños entonces si se logra mejorar esto nuestra escuela va a hacer más demandada.</p>

		<p>colegio y del equipo docente, por lo tanto, hacen una escuela con mayores posibilidades de ser emergente con mejor calidad dentro del aula y del equipo directivo.</p>	<p>trabajo docente se trata también de como el profesor tiene estrategias para mejorar el aprendizaje de los niños y estando orientando a eso se mejora la calidad.</p>		
	6.Pregunta abierta	<p>Sí, capacitando es la mejor forma que tengamos personas idónea y que se busque un equipo capacitador de calidad.</p> <p>-Que la observación sea de calidad para que las críticas que se hagan sea de buena calidad también.</p> <p>-No cualquier persona puede tomar esta pauta e ir al aula, no es lo mismo leer una pauta y poder ir a supervisar una clase, no puede venir una persona de afuera a supervisar una clase si no ha estado lo que es hacer clases.</p> <p>-Por lo tanto las actividades apuntan a propuestas de calidad.</p>			
D. Aportes	7.Pregunta cerrada	1 Mejorar las prácticas docentes en	2 Mejorar los aprendizajes si, totalmente	3 Mejores aprendizajes en los niños,	4 Mejora de los aprendizajes y también de nuestro trabajo.

		función de los aprendizajes de los alumnos		escuela mayormente demandada.	
	8.Pregunta abierta	Por supuesto, totalmente, porque como dijimos anteriormente para monitorear hay que estar capacitado, hay que tener la experiencia pero también una capacitación, por que como decía Karina, si yo no he hecho clases durante mucho tiempo o si yo he estado pocos años en aula no es lo mismo que estar constantemente, es necesario recordar que uno fue profe en algún momento y pensar que esto es para la mejora, jamás para perjudicar, como decía Graciela una persona que ha estado en aula, sabe lo que pasa en una sala de clases, hay un inicio, un desarrollo un cierre, derrepente los momentos no son muy bien marcados, porque hay factores que alteran la clase y saber en este caso que es algo que uno no puede manejar en la misma sala, osea uno sabe lo que hay que hacer en cada momento, uno trata de hacer lo mejor en la sala de clases pero a veces no resulta como uno quisiera.			
E. sugerencias	9. Pregunta cerrada	1 No sé si será pertinente decir que las pautas de observación deben ser conocidas por los docentes, que ellos nos presente los criterios que nos van a evaluar.	2 Que la empresa que capacite, por ejemplo hemos tenido problemas con capacitaciones de mucha teoría y poca práctica	3 También que todas las capacitaciones sean presenciales y no on line con trabajos prácticos.	4 Poner ojo con la institución, porque al parecer esto no se hace, esto es algo nuevo, poner ojo que la gente que entregue la capacitación sea con años de experiencia, con los libros se aprenden mucho pero hay que estar en la práctica y sería super importante que como nosotros trabajamos con integración sería importante que exista un monitoreo de lo que ellas hacen, cuáles son sus estrategias, que sea una doble observación para nosotros y las profes de integración
	10. Pregunta abierta	Lo que dijimos recién, el tema de integración, capacitaciones presenciales, más prácticas que teóricas, pautas con indicadores definidos, que las personas que van a desarrollar hagan un trabajo serio y sistemático.			

ANEXO N°14

Inferencia interpretativa de los participantes sobre la propuesta en general.

Directivos.

Datos del Focus group			
Categorías		Respuestas	
		1	2
A.Pertinencia	1.Pregunta cerrada	Yo creo que sí, absolutamente, es importante que se haga un seguimiento de lo que hacen los profesores y es absolutamente pertinente con la labor que tiene el equipo de gestión, es parte de su trabajo.	Eh sí, es importante porque aquí tiene que participar todo el equipo directivo no solo el jefe de UTP, y todos con el mismo fin, bajo los mismos parámetros, una pauta compartida por todos. Ayuda a mejorar la calidad educativa, pedagógica.
	2.Pregunta abierta	Sí, es pertinente porque es necesaria, aparte que es factible, una escuela bien organizada rinde, tiene rendición académica.	
B.Factibilidad	3.Pregunta cerrada	1 Eh, en la medida que se le otorgue el tiempo al equipo directivo para desarrollar esta capacitación, y la capacitación no pasa por una mañana es una cosa sostenida en el tiempo que de alguna manera tú puedas sacar un producto de eso, no puede ser es una capacitación donde usted está absolutamente listo para realizar el trabajo, se debe ser una persona preparada.	2 Debe ser objetivo, no subjetivo, con bastante conocimiento pedagógico y en el aula. Saber cómo se trabaja en el aula porque hay personas que están ahí pero se desconoce lo que pasa en el aula, eso transforma en algo poco comprensivo, para llevar un buen seguimiento una buena gestión se debe tener esa otra parte que es la

			comprensión.
	4.Pregunta abierta	Sí, de acuerdo como esta propuesta muy bien, es necesario, aparte que esta preparación o este perfeccionamiento no se ha hecho, sería súper bueno para las escuelas los equipos de gestión, el director tiene que saber todo este manejo, también lo pedagógico, puesto que esto no se domina.	
C.Calidad	5.Pregunta cerrada	1 Ahora, a mí me parece un poco de duda porque con la definición se dio anteriormente si esto es un producto de mercado, trabajamos con personas y no con productos, en ese sentido con el tipo de escuela que tenemos, con la diversidad que está todos los días en nuestras aulas no va con definición de mercado, trabajamos con procesos, más allá de lo económico , en este sentido la calidad va con otro tipo de acciones en relación con que pasa con nuestros alumnos a futuros, que pasa con los planes y programas, ver si el apoderado está conforme con el trabajo, que también son indicadores de calidad.	2 Lo que pasa es que esta definición está llevada por el pensamiento neoliberal latinoamericano, a nivel nacional te exigen este tipo de calidad asociado al mercado, o sea estamos hablando, no debiera ser nuestra realidad.
	6.Pregunta abierta	<p>-Si miro desde el punto de vista de calidad considerando el mercado, no agrada ese tipo de definiciones, y no estoy en contra de que tengamos una educación de calidad pero que tenemos por educación de calidad.</p> <p>-En relación a eso, tengo una idea que estamos mal enfocado si nos enfocamos solamente al resultado final no nos enfocamos en el diagnóstico y el proceso los resultados vienen por añadidura.</p> <p>-La propuesta es buena pero debe orientarse a la parte social.</p> <p>-La calidad es parcial, ve una parte, no ve el tema de la persona.</p>	

D.Aportes	7.Pregunta cerrada	1 Yo pienso que un poco ordena el trabajo del equipo directivo en relación a lo que al menos es la preparación de la enseñanza, el tema de la planificación es como tú vas a proponer la evaluación, el diagnóstico, es super importante que sea monitoreado y sea consensuado con el docente, del punto de vista no como un directivo que enseñe en el fondo somos todos profesionales, siempre de un punto de vista más horizontal, de cómo cada persona ve el proceso.	2 Esa es la idea, yo entiendo la propuesta de esta manera que es para retroalimentar, mejorar las prácticas pedagógicas, aquí más que nada se orienta a cosas generales de una voz pedagógica desde el marco para la buena enseñanza.
	8.Pregunta abierta	Sí, porque es lo mismo, digamos pero el monitoreo y la retroalimentación es nuevo, es importante que te digan, utilizando altura de mira, y yo creo que nos falta mucho esto a los docentes, aceptar lo que te están diciendo para una ayuda, uno siente que te están atacando, el monitoreo que sea constructivo y la retroalimentación, pero que sea constante.	
E. Sugerencias	9.Pregunta cerrada	1 Creo que tiene que redefinir el tema de calidad de la educación el concepto de calidad lo debes aplicar a través de diferentes áreas, ahí hay que especificar qué se entiende por calidad, la idea es muy buena pero si solo se centra en resultados académicos no sería una buena propuesta y sería una más, creo que el equipo de gestión el director debería tener una visión mucho más amplia ética también de lo que significa tener una escuela con dificultades y en la diversidad.	2 Conocer la realidad de la escuela, conocer la parte socioeconómica que conllevan las familias para poder lograr algunas cosas, porque de repente se piden muchas cosas, no es que los apoderados estén acostumbrados a que se les dé y a veces el equipo de gestión no lo sabe, es involucrarse más con la diversidad de la escuela.
	10. Pregunta abierta	Calidad, enfocada a educación, conocimiento de la diversidad, profundizar el tema del PEI, cual es la misión del colegio, lo que es plan de mejoramiento no solo asociarlo a SIMCE, si solamente nos enfocamos a los resultados tendremos alumnos autómatas. No se quiere decir que a uno no le interesen los resultados, porque si estamos con puros niños a nivel inicial no es bueno, sino que dar una mirada un poco más amplia.	

ANEXO N°15.

Construcción de inferencias interpretativas por categorías.

Grupo de estudio: Docentes de aula.

Datos del Focus Group		
Categoría	Síntesis por pregunta	Síntesis por categoría
A. Pertinencia	1.La propuesta es pertinente, puesto que apunta a capacitar a los equipos directivos en su totalidad, generando un objetivo común entre todos los integrantes, para sí utilizar estrategias acordes para monitorear y retroalimentar. De esta forma se necesario la presencia de personas externas en el aula, debido a que ayudan a la mejora pedagógica de los docentes señalando los aspectos positivos y negativos que se efectúan, pero a la vez es importante contar con un instrumento que pueda ser conocido por los docentes, para poder desarrollar un trabajo acorde en aula.	La propuesta demuestra pertinencia debido, a que se evidencia un trabajo serio para monitorear y retroalimentar a los docentes, sin embargo es importante contar con un instrumento serio para la supervisión y que pueda ser aplicado y analizado por todo el equipo directivo.
	2. la propuesta demuestra pertinencia, es una intervención adecuada, puesto que es para mejorar las clases y fortalecer la práctica pedagógica de los docentes, de esta manera es importante que se empoderé todo el equipo directivo para ver las posibilidades de mejora, viendo si ha habido avances.	
B. Factibilidad	3. Es factible, pero debe integrarse todo el equipo directivo y	La factibilidad de la propuesta se evidencia en que

	<p>utilizar los recursos y estrategias de la capacitación, para luego utilizar el monitoreo y retroalimentación con los docentes de forma consensuada y no obligada.</p> <p>El proceso debe incluir la rotación de directivos, que no se transforme solo en un trabajo de UTP, en la retroalimentación debe primar la crítica constructiva desde ambas partes (directivos y docentes), utilizando esta estrategia como mejora y a la vez de aprendizaje.</p>	<p>debe integrarse todo el equipo directivo y utilizar los procedimientos y estrategias aprendidos en las capacitaciones, también se debe utilizar habilidades blandas que involucren a los docentes en la participación y no obligar a realizar las actividades propuestas.</p> <p>Este proceso debe involucrar a todos los integrantes del equipo directivo y no transformarse esto en una función de UTP.</p>
<p>C. Calidad</p>	<p>4. Demuestra factibilidad considerando aspectos de voluntad de parte de los directivos y docentes de aula</p> <p>5. si, son de calidad, debido a que será un proceso que involucrará al equipo directivo y a los docentes utilizando la retroalimentación para buscar la mejora pedagógica de los docentes y aprendizajes de calidad en los alumnos</p> <p>6. La capacitación es una buena forma para generar una estrategia de monitoreo y retroalimentación acorde. Deben existir procesos claros y transparentes al ir al aula, no cualquier persona puede realizar este proceso, sino que se debe contar con la preparación necesaria, siendo ésta a través de capacitaciones o experiencia, la propuesta está orientada hacia la calidad de los procedimientos de monitoreo y retroalimentación.</p>	<p>La calidad se percibe a través de la estrategia de monitoreo y retroalimentación, que buscan la mejora pedagógica y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a través de procesos claros y transparentes que propicien la mejora.</p>

<p>D. Aportes</p>	<p>7. Mejorar las prácticas en función de los docentes y alumnos, generando un ambiente profesional de trabajo.</p> <p>8. Para monitorear lo debe hacer una persona que cuente con la preparación necesaria, es decir, tenga el conocimiento necesario o la experiencia adquirida al haber desarrollado el ejercicio docente en el aula.</p> <p>El monitoreo y la retroalimentación debe orientarse a mejorar y no a perjudicar a los docentes.</p>	<p>El monitoreo y la retroalimentación deben ser llevadas a cabo por personas con la preparación necesaria a través de capacitaciones o por la experiencia desarrollada en el aula, teniendo como finalidad la mejora pedagógica.</p>
<p>E. Sugerencias</p>	<p>9. Conocer las pautas de observación que deben ser analizadas por directivos y docentes con la finalidad de tener claros los indicadores que se van a evaluar en el proceso de monitoreo.</p> <p>-El equipo capacitador debe reunir algunas condiciones, entre ellas que se acerque más a la práctica que a lo teórico, por ningún motivo capacitar de manera on line y considerar que este es un tema nuevo el cual debe reunir condiciones que permitan una buena capacitación para directivos y docentes</p> <p>10. Contar con capacitaciones prácticas y menos teoría.</p> <p>-El trabajo que se desarrolle debe ser serio y sistemático.</p>	<p>El proceso debe efectuarse de forma transparente para conocer los indicadores que se evaluarán en el monitoreo y posteriormente serán retroalimentados.</p> <p>Las capacitaciones que se realicen deben ser acotadas a lo práctico y no enfatizar en el sentido teórico, a la vez estas deben ser presenciales y no on line.</p>

ANEXO N°16.

Construcción de inferencias interpretativas por categorías.

Grupo de estudio: Docentes directivos

Datos del Focus Group		
Categoría	Síntesis por pregunta	Síntesis por categoría
A. Pertinencia	1. Es pertinente, puesto que se debe saber lo que se hace en el aula y debe encargarse de monitorear y retroalimentar el equipo de gestión utilizando una pauta consensuada, generando un trabajo integral del equipo de gestión, donde todos tengan el mismo conocimiento pedagógico.	La propuesta demuestra pertinencia, considerando la relevancia de como ocurren los procesos en el aula, utilizando pautas que sea consensuadas y realizando un trabajo que permita el crecimiento personal y profesional a través de la retroalimentación.
	2. La propuesta demuestra pertinencia, debido a que se debe estar informado de lo que sucede en el aula y de esta forma se da paso a una mejor organización como establecimiento.	
B. Factibilidad	3. El proceso de capacitación debe ser serio, no tan solo una jornada de trabajo, sino que por el contrario, debe ser sostenido por el tiempo y que las personas que realicen el monitoreo y la retroalimentación reúnan condiciones de objetividad y experiencia en el aula.	El tema es relevante, considerando que no se ha abordado en las escuelas, por lo tanto se deben generar capacitaciones acordes y sistemáticas para que los directivos se empoderen del tema y cuenten con las herramientas necesarias para efectuar el monitoreo y retroalimentación.
	4. Esta propuesta es muy importante, porque no se ha efectuado nada de este tipo de capacitaciones, es bueno para las escuelas y los equipos de gestión, para que los directores	

	también se hagan cargo de este tema.	
C. Calidad	5. Si se mira desde el punto de vista de calidad asociada a metas por evaluaciones estandarizadas la propuesta no demuestra calidad, considerando que se trabaja en un contexto difícil, donde la calidad es mirada desde la perspectiva de futuro, saber que será de los estudiantes no tener la mirada de la educación neoliberal, puesto que la calidad también puede ser juzgada por los apoderados.	Para que la propuesta este orientada hacia la calidad, esta no debe mirarse solamente en el logro de resultados académicos, sino que tener un enfoque más social con resultados a futuro en el desarrollo de los estudiantes.
	6. la propuesta será buena si no enfoca la calidad en función de los resultados de evaluaciones estandarizadas, debe tener una mirada más social del trabajo que se enfoque en el diagnóstico, proceso y resultado final.	
D. Aportes	7. Es importante porque ordena el trabajo al equipo directivo, permite monitorear y retroalimentar toda la preparación de la enseñanza, utilizando estrategias orientadas a la mejora, sin embargo no es aconsejable que los directivos se dediquen a capacitar a los docentes, porque todos son profesionales y saben muy bien lo que hay que hacer.	La propuesta genera aportes en el sentido de ordenar el trabajo para el equipo directivo, teniendo como premisa el conocimiento pedagógico por todos los integrantes. El monitoreo y la retroalimentación se hacen temas fundamentales para poder tener apreciaciones del trabajo de los docentes, siempre que se utilice el criterio y la altura de mira, sin embargo no es aconsejable que los integrantes del equipo directivo capaciten a los docentes, puesto que todos son profesionales y la relación debe ser de forma
	8. El tema es relevante considerando que se trata de monitoreo y retroalimentación, es importante que se den apreciaciones del trabajado de cada uno, pero debe primar la altura de mira para la realización de un proceso de retroalimentación.	

		horizontal.
E. Sugerencias	9. Redefinir o especificar más la mirada hacia la calidad, no centrarse solamente en resultados académicos, considerando lo bueno que es esta propuesta. De la misma manera dar una mirada más abierta y ética para poder desarrollar un buen manejo de la institución, el equipo directivo de conocer y empoderarse de las necesidades de su comunidad educativa.	La calidad no debe centrarse solo en resultados, sino también debe involucrar aspectos sociales de conocimiento de la realidad de los estudiantes. Dentro de la misma línea, el monitoreo y retroalimentación debe ser efectuado y conocido por todos los integrantes del equipo directivo, en función
	10. Articular esta propuesta en función del PEI, no poner el énfasis solo en los resultados, no se debe educar autómatas, sino más bien buscar un desarrollo integral.	de poseer un manejo acorde de la gestión curricular.

ANEXOS N° 17 Sesiones de los Módulos 1,2,3,4

Modulo N° 1 Tema: Características de la observación de aula

SESIÓN 1

Esta primera sesión tiene por objetivos:

1. Motivar y comprometer a los directivos docentes a participar activamente en este taller.
2. Que los participantes señalen sus características individuales, y el cómo creen que son percibidos por su entorno.
3. Que los participantes reconozcan y valoren las fortalezas y debilidades propias como de sus pares.

ACTIVIDADES:

El relator da la bienvenida a los y las participantes, y desarrolla una dinámica de presentación. Luego, proyecta Power Point del taller señalando los objetivos de éste, los contenidos a desarrollar en cada una de las sesiones y una breve descripción de la metodología de trabajo a utilizar. Además se realizan los acuerdos operativos, es decir, días, hora de inicio, registro, control de asistencia y normas de trabajo.

Hace presentación sobre los temas de la sesión y entrega apuntes sobre el contenido.

El relator finaliza la actividad respondiendo preguntas de los participantes.

SESIÓN 2

El objetivo de esta sesión es que los participantes reconozcan los tipos de observación para levantar y registrar información.

ACTIVIDADES

El relator da la bienvenida a los participantes y repasa contenidos de la sesión anterior.

A continuación proyecta Power Point y explica la temática.

Entrega apuntes y finaliza la sesión respondiendo preguntas de los participantes.

SESIÓN 3

El objetivo de la sesión es que los directivos docentes reconozcan la retroalimentación como un proceso factible para el desarrollo y mejoramiento profesional.

ACTIVIDADES

El relator da la bienvenida a los participantes y genera una lluvia de ideas respecto a la sesión anterior.

Proyecta Power Point en que explica que el propósito de la retroalimentación es promover entre los docentes la práctica reflexiva.

Finaliza la sesión respondiendo preguntas de los participantes y entrega apuntes de lo tratado.

SESIÓN 4

El relator da la bienvenida a los participantes y recuerda los objetivos de este módulo.

Luego repasa todas las temáticas e invita a los docentes directivos a que propongan individualmente preguntas relevantes que han quedado de la información entregada para reflexión y posibles soluciones para mejorar la gestión del establecimiento educacional.

La evaluación se llevará a cabo en esta última sesión, en la cual los directivos docentes participantes deberán diseñar en forma grupal un Proyecto de monitoreo y retroalimentación dirigido a los docentes del establecimiento y luego exponerlo para ser evaluado.

APUNTES SESIÓN 1

Monitoreo

Es un proceso que permite a los directivos detectar fortalezas o debilidades de un establecimiento educacional, para tomar decisiones en función de las metas que se han trazado para la mejora de las prácticas docentes.

Observación de aula

La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma “natural” de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica.” (Flores, R. 2009).

La observación tiene como características:

- Claridad respecto de qué y para qué se va a observar.
- Tipo de información que se generará.
- * Uso que se le dará.
- * Observador no interfiere en su visita al aula.
- * Registrar información de inmediato para no olvidar.

Es un medio para reconocer fortalezas y debilidades, dando la oportunidad de mejorar y aprender en forma continua. Todo ello a partir de que otro ve y que puede haber sido invisible para uno mismo.

APUNTES SESIÓN 2

TIPOS DE OBSERVACIÓN

- a) Según medios utilizados para generar información
 - Estructurado. Procedimientos definidos para recoger información, estableciendo aspectos puntuales para el análisis.
 - Inestructurados. Registrar fenómenos sin definición previa.
- b) Según forma de participación del observador
 - * Participante. El observador se involucra con el que observa.
 - * No participante. Observador se mantiene ajeno a la situación que observa.
- c) Según tipos de registro de la información
 - * Sistemáticos. Observador con pauta (presencia o ausencia de comportamientos, frecuencia con que se producen)
 - No sistemáticos. Se observa a partir de los objetivos planteados para realizar el estudio.

Se observa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, apoyar el desarrollo profesional docente identificando fortalezas y debilidades, supervisar una práctica profesional y evaluar si se está implementando una metodología.

Para observar hay que trabajar con indicadores susceptibles de ser medidos a través de ella y es necesario operacionalizarlos con conductas observables.

Para observar en el aula hay que plantearse preguntas como: ¿quién observará? ¿Tiene experiencia en este tipo de instancias o preparación previa? ¿Puede

significar un tipo de presión para el observado? Además hay que aunar criterios generando una pauta para el efecto.

La pauta de observación permite focalizar la atención en aquello que se valora como información necesaria y de calidad.

La observación no se improvisa: se planifica qué, dónde, cuándo y a quién se observará. No se trata, entonces de sorprender a los docentes.

Los observadores que poseen idoneidad y que están preparados conocen en el contexto lo que va a observar, conocen el instrumento con el cual se guiará la observación y el propósito, y, conocen cómo devolver al observado la información levantada. Siempre al hacer la retroalimentación, una buena práctica es pedir al observado que dé su opinión y que realice una autoevaluación.

APUNTES SESIÓN 3

RETROALIMENTACIÓN

Es utilizar la información que se produce como producto de un proceso, como insumo del mismo.

Cuando se trata la retroalimentación en el plano educativo es cuando los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje son utilizados como información útil, que se analiza y considera para volver a mirar y redirigir el proceso.

La información levantada en el proceso también es útil para retroalimentarlo y mejorar su planificación y ejecución.

Se hace frecuente como práctica en las diversas instituciones la entrega de información oportuna en el desempeño profesional para prestar apoyo y dar orientaciones para mejorar. El papel de dar retroalimentación que se basa en evidencias la proporcionan los líderes como los directivos docentes en los

establecimientos educacionales. Los equipos directivos conocen lo que pasa en el aula y entregan retroalimentación oportuna a los docentes para mejorar.

La retroalimentación para promover el desarrollo profesional a través de la práctica reflexiva, habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que estas tienen en los aprendizajes de los alumnos.

Para que la retroalimentación resulte efectiva hay que planificarla con cuidado y formalidad, disponiendo de un lugar apropiado y de la confidencialidad correspondiente, plantear la entrevista como un momento formativo y de mutuo aprendizaje, dejar en claro el propósito, centrarse en lo que se observó y no en rasgos personales, basarse en evidencias no en opiniones, continuar con los aspectos positivos del observado y seguir con los desafíos. Al finalizar la entrevista hay que dejar tiempo para tomar acuerdos y firmar un acta de compromiso.

Bibliografía:

BAZDRESCH , M. (2000) Vivir la educación, transformar la práctica. Textos Educar, Educación Jalisco, México.

FLORES, R. (2009). Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

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

MANZI, J. GONZÁLEZ, R. ZUN Y. (2011) La educación docente en Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

MINEDUC. (2003). Marco Para la Buena Enseñanza.

MURILLO, F. J. (2005). La investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2005, Vol. 3, N° 2: 1-8

Módulo N° 2

Objetivo específico: Establecer técnicas de monitoreo y retroalimentación docente al equipo directivo.

Beneficiarios: Director y equipo directivo de la Escuela Tomás Lago.

Tiempo: 4 horas cronológicas.

Contenidos:

El director y el equipo directivo conocen el proceso y la técnica de observación.

El director y el equipo directivo conocen y analizan diferentes registros de observación.

Actividades:

Presentación del Taller y Módulo.

El monitor (a) da inicio a la sesión, utilizando una frase para la reflexión de los asistentes. Luego se presenta el taller señalando el objetivo de este, los contenidos que se trabajarán en esta jornada y en la siguiente, además de señalar la metodología de trabajo que se empleará. A la vez se realizan los acuerdos operativos, es decir, hora de inicio, registro, control de asistencia y normas de trabajo grupal. Por ejemplo:

Yo escucho y me escuchan.

Yo respeto y exijo respeto.

Seré reservado/a con lo que escuche y observe en el taller.

Ejercicio N°1

A través del análisis de una oración, se solicita a los participantes de la capacitación que realicen la lectura al texto y posteriormente presenten sus impresiones.

Desarrollo de la Técnica.

Se solicita al equipo directivo participante, a leer el siguiente texto

“Poca observación y muchas teorías llevan al error. Mucha observación y pocas teorías llevan a la verdad”

Alexis Carrel, biólogo, médico, investigador y escritor francés.
Premio Nobel de Medicina 1912.

Se entrega una hoja a cada integrante del equipo directivo, donde anotarán sus impresiones y conclusiones de lo leído.

Posteriormente pasado un tiempo de cinco minutos, cada una de las personas participantes dará a conocer el análisis de lo recientemente leído y el que desee podrá complementar las ideas expuestas

Para finalizar esta actividad, el relator solicitará a los integrantes las hojas con sus trabajos para anexarlas al archivo.

Ejercicio N° 2

El relator, da a conocer sus impresiones sobre el ejercicio recientemente realizado, sin embargo, se inicia la exposición por parte del, señalando aspectos relevantes de los procesos y técnicas de monitoreo necesarias para la mejora de los procesos educativos. Una vez de dar inicio a esta exposición, el relator da las pausas necesarias para que los integrantes del equipo directivo, realicen las consultas necesarias o complementen las ideas mencionadas.

Terminada la exposición, se destina un espacio para la realización de preguntas de los participantes al relator o para establecer las principales conclusiones del tema recientemente tratado.

Ejercicio N° 3

Terminado el análisis de la presentación anterior, se da inicio a una segunda exposición con énfasis en instrumentos de observación de aula para lograr el monitoreo de la función docente. De esta forma cada uno de los participantes

puede dar a conocer sus opiniones o hacer consultas en torno a cómo utilizar este tipo de procedimientos como insumos para la mejora.

Por consiguiente, para complementar la interacción entre el capacitador y los participantes de esta sesión, se entrega a cada uno muestras de pautas de observación con la finalidad de ir complementando los focos que se consideran para la evaluación de prácticas pedagógicas.

Una vez de haber terminado la exposición, se procede al análisis de diferentes pautas de observación de forma individual, con la finalidad de extraer conclusiones sobre la similitud de estas o simplemente a establecer cuál de estos instrumentos es más completo o puede aportar más en la mejora de la práctica profesional de los docentes que forman parte del establecimiento.

Ejercicio N° 4

Luego de haber analizado de forma individual cada una de las diferentes pautas de observación, el capacitador señala que el equipo directivo realizará un trabajo en conjunto, donde deberán dialogar sobre las características de cada una de las instrumentos analizados y consensuar cuál de estas reúne mayor condiciones que propicien indicadores para la mejora de la práctica pedagógica de los docentes del establecimiento.

Evaluación: La sesión de trabajo será evaluada a partir de la participación, generación de opiniones y conclusiones de los integrantes del equipo directivo que forman parte de la capacitación de procesos y técnicas de observación.

Bibliografía específica:

BAZDRESCH , M. (2000) Vivir la educación, transformar la práctica. Textos Educar, Educación Jalisco, México.

FLORES, R. (2009). Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

MURILLO, F. J. (2005). La investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2005, Vol. 3, N° 2: 1-8

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

MINEDUC. (2003). Marco Para la Buena Enseñanza.

Manzi, J. González, R. Zun Y. (2011) La educación docente en Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

Módulo 2

Objetivo específico: Establecer técnicas de monitoreo y retroalimentación docente al equipo directivo.

Beneficiarios: Director y equipo directivo de la Escuela Tomás Lago.

Tiempo: 4 horas cronológicas.

Contenidos:

El director y el equipo directivo conocen estrategias de sistematización de la información para la mejora de la gestión educativa.

El director y equipo directivo conocen la retroalimentación como estrategia de mejora continua.

Actividades

Presentación del Taller y Módulo

El relator, menciona los aspectos abordados en la sesión anterior, en relación a procedimientos y técnicas de observación, donde luego se da a conocer el objetivo de trabajo y una introducción de las diferentes actividades que se realizarán durante la jornada.

Ejercicio N° 1

Se da inicio a exposición efectuada por el relator, señalando cómo la observación proporciona técnicas de levantamiento de información relevante.

A medida que avanza la fundamentación del relator, se van generando espacios para la realización de preguntas o intervenciones que puedan complementar las ideas expuestas.

Una vez finalizada la intervención del capacitador, se establecen conclusiones en relación al tema tratado y cómo la utilización de procesos de sistematización puede aportar a la mejora pedagógica.

Ejercicio N°2

A partir de la temática tratada por el capacitador, se establece la entrega de una pequeña lectura complementaria en función de la importancia de la observación para el levantamiento de la información. Posteriormente de manera individual cada uno de los integrantes del equipo directivo, darán paso a la resolución de una guía de trabajo que considere aspectos relevantes sobre la temática abordada en la primera y segunda intervención de este taller.

Observación de aula

La observación como técnica de levantamiento de información relevante

“La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma “natural” de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan solo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica” (Flores, 2009, p.109).

¿Qué nos dice esta cita? En primer lugar, que observar es algo que hacemos en forma natural y cotidiana, pero sin que tomemos mucha conciencia de lo mucho que nos permite conocer, entender y aprender; en segundo lugar, que existiría una forma de observar especial, aquella que es *metódica*, es decir, sistemática y, por lo tanto, intencionada. Lo que veremos a continuación se centra en lo segundo, pero teniendo siempre en consideración lo primero: destacaremos las características y aplicaciones de la observación sistemática o intencionada, entendiendo que somos “observadores” naturales, lo que tiene una serie de ventajas, pero supone también algunos riesgos que es necesario controlar.

En términos más específicos, indicamos a continuación algunas directrices que deben respetarse para realizar una observación sistemática (Flores, 2009):

1. **Utilizar la observación con un objetivo bien determinado:** establecer, previo al observar, qué y para qué de la observación, pensando siempre en el tipo de información que se generará y el uso que se le dará a ella.
2. **Establecer los aspectos o dimensiones que se desea observar:** el qué observar amplio se debe desagregar en unidades más simples y acotadas.
3. **El observador debe alterar lo menos posible el escenario social:** la presencia del observador siempre “mete ruido”, por lo que deben procurarse todas las medidas y acciones necesarias para minimizar este “ruido”.
4. **Las observaciones deben ser siempre registradas:** se debe registrar lo observado lo antes posible... el paso del tiempo atenta contra la memoria.

Ejercicio N°3

El capacitador, da paso a la revisión del trabajo efectuado recientemente, donde se le solicita a cada uno de los participantes de esta sesión que den a conocer sus respuestas e impresiones de la temática analizada en función de cómo el registro de observación puede entregar información útil en la toma de decisiones orientadas a la mejora de los procesos de aprendizaje.

Ejercicio N°4

Tomando en cuenta que el capacitador y las personas asistentes del equipo directivo han analizado técnicas para captar la información, se da paso a una segunda temática en esta sesión de trabajo, señalando el feedback o retroalimentación como proceso importante en la mejora de la labor docente, tanto en la preparación como desarrollo de la enseñanza. Por consiguiente, el relator desarrolla la exposición de un ppt orientado en la retroalimentación como proceso de mejora continua, dándose los espacios pertinentes para consultas o aportes de ideas que favorezcan el conocimiento del equipo directivo en su totalidad.

Una vez de haber terminado la respectiva presentación, se le solicita a los participantes que trabajen en un solo grupo y en un kraft, realicen un ordenador gráfico señalando los principales aspectos que han podido advertir de la exposición del capacitador.

Ejercicio N° 5

Un integrante del equipo directivo, procede a dar a conocer el ordenador gráfico, explicando de manera sintetizada la relevancia de contar con un proceso de retroalimentación claro y constante dentro del establecimiento educacional. Luego de haber señalado los aspectos considerados, el capacitador procede a realizar un comentario en directa relación al trabajo efectuado por el equipo directivo.

Ejercicio N° 6

Exposición enfatizando en temáticas como: ¿Qué retroalimentar?, recomendaciones para la retroalimentación al docente, relación establecida durante la entrevista de retroalimentación, contenido de la entrevista de retroalimentación y recomendaciones para la retroalimentación.

A medida que transcurre la exposición de los diferentes temas de retroalimentación, se asigna un tiempo para la realización de preguntas o aportes que deseen entregar los integrantes del equipo directivo.

Ejercicio N° 7

A partir de lo recientemente tratado se establece realizar un ejercicio práctico, para identificar nuestras propias fortalezas y debilidades, por ende el capacitador solicita a los participantes que se trabaje de manera individual en función de reflexionar y poner en práctica la retroalimentación.

- El siguiente trabajo dispone de un tiempo de 15 minutos.

Recuerde una situación de su vida como estudiante o como profesional en la que haya recibido una opinión crítica sobre su trabajo.

- ¿Cómo se sintió?
- ¿Cómo reaccionó?
- ¿Qué incidió en su reacción?, ¿el contenido?, ¿la persona que se lo dijo?, ¿el modo en que se lo dijo?

- Se solicita que los integrantes del equipo directivo se reúnan, compartan la situación que recordaron y la reflexión.
- En conjunto respondan las siguientes preguntas.

¿Por qué a la mayoría de las personas les cuesta recibir retroalimentación sobre su desempeño?

¿Qué condiciones se necesitan para lograr que una instancia de retroalimentación sea útil y facilite la reflexión sobre el propio comportamiento?

- Realicen un plenario en el que puedan compartir sus reflexiones a partir de las preguntas formuladas.

Evaluación: La jornada de trabajo será evaluada, de acuerdo a los trabajos que se han realizado, es decir, se considerará la participación de los integrantes y el desarrollo de las matrices entregadas para la realización de las actividades.

Bibliografía específica:

BAZDRESCH , M. (2000) Vivir la educación, transformar la práctica. Textos Educar, Educación Jalisco, México.

FLORES, R. (2009). Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

MURILLO, F. J. (2005). La investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. REICE -

Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2005, Vol. 3, N° 2: 1-8

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

MINEDUC. (2003). Marco Para la Buena Enseñanza.

Manzi, J. González, R. Zun Y. (2011) La educación docente en Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.

Modulo N°3

Sesión N°1: Procedimientos de retroalimentación y monitoreo

Nombre: Procedimientos de retroalimentación y monitoreo

Objetivo Especifico N°1: Comprender los procesos claves de la gestión escolar asociada a la retroalimentación docente.

Tiempo: 4 horas

Contenidos:

- a.- Procesos pedagógicos
- b.- Procesos Claves
- c.- Gestión de procesos.

Actividades:

- a.- Presentación del módulo

El relator da la bienvenida a los y las participantes, y desarrolla una dinámica de presentación. Luego, hace la presentación del taller señalando los objetivos de éste, los contenidos a desarrollar en cada una de las sesiones y una breve descripción de la metodología de trabajo a utilizar. Además se realizan los acuerdos operativos, es decir, hora de inicio, registro, control de asistencia y normas del trabajo.

Ejercicio Práctico N° 1: “Lectura de documentos”

El Director y su equipo directivo dan lectura al documento “Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos” y completan pauta de trabajo asociada que permite la descripción de las características de los procesos claves

de la gestión escolar, además reconocen las dimensiones e indicadores asociados a dichos procesos.

Lectura de Documento “Gestión por procesos”

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.

Una vez establecido el planteamiento estratégico de nuestro proyecto, la dinámica de la Gestión por Procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que determinarán la implantación de esos planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras en el Centro hasta alcanzar la Visión.

Las cinco fases para la implantación de la Gestión por Procesos serían las siguientes

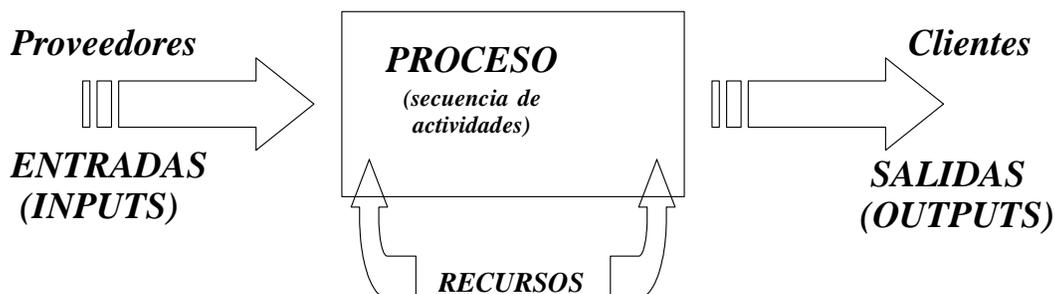


Fase I: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.

Para identificar los procesos existentes en un centro educativo primero necesitamos aclarar el concepto PROCESO:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (destinatario del proceso)

Según el tamaño de las actividades, incluiremos prefijos:
“sub”proceso, “micro”proceso, “macro”proceso, etc.



El ejercicio que recomendamos realizar, para completar esta primera fase de Identificación de Procesos, sería el de anotar en una página en blanco todos los procesos que seamos capaces de identificar en nuestro centro (conviene realizar este ejercicio en un grupo de trabajo, mediante la técnica de la “tormenta de ideas”). Con independencia de su importancia, tamaño o jerarquía debemos anotar todos los procesos mencionados; no importa que aparezcan desordenados, ya los estructuraremos más adelante.

Fase II: INVENTARIO DE PROCESOS.

Según la definición anterior, el problema que nos encontraremos al identificar los procesos de un centro educativo es su “tamaño” (podría denominarse como proceso la “evaluación de los alumnos”, o uno más amplio que lo incluya denominado “procesos pedagógicos de aula”). Por esto debemos tener claro que el tamaño de los procesos será un concepto que arbitrariamente manejaremos a fin de estructurar el listado de procesos

PROCESO N.1: INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A PADRES Y FAMILIAS

Subprocesos: 1.1 Reuniones de comienzo de curso

1.2 Circulares informativas

1.3 Entrevistas personales con tutores o dirección

1.4 Escuela de padres

1.5 Actividades culturales y recreativas

1.6 Sugerencias de las familias.

Al listado que recoge el conjunto de procesos y subprocesos identificados por un centro educativo le denominaremos CATÁLOGO DE PROCESOS. A modo de orientación, en el anexo se acompaña un Catálogo “tipo” que se propone, fruto del análisis de diferentes tipos de centros educativos.

Fase III: CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.

Adoptaremos la siguiente clasificación de procesos:

PROCESOS ESTRATÉGICOS: son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos del centro educativo. Generalmente sus elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

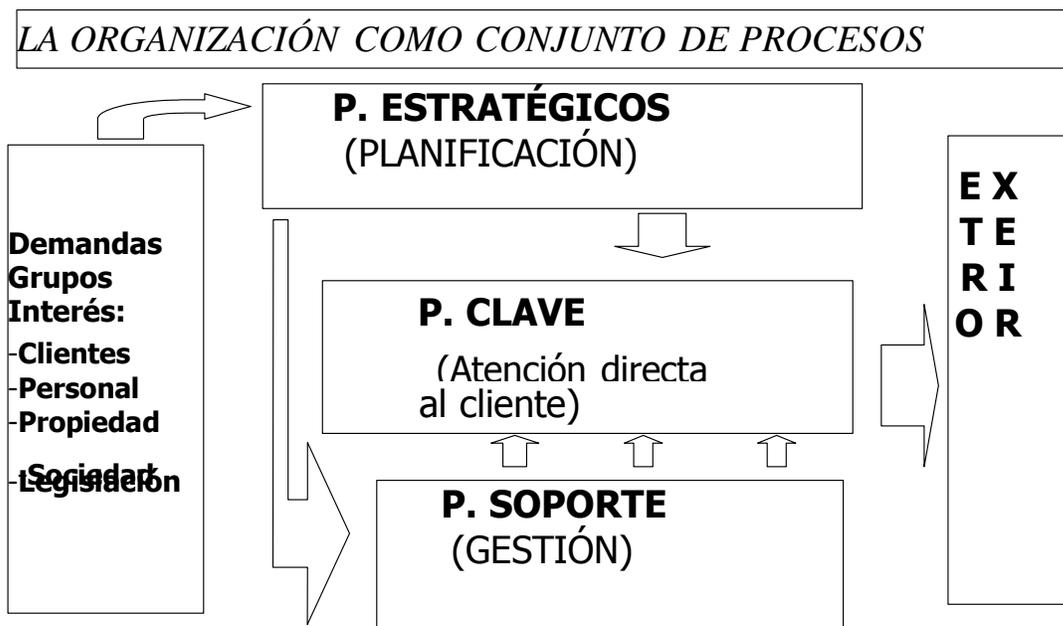
PROCESOS CLAVES (también llamados “de negocio”): son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los clientes externos del centro educativo. Son aquellos procesos mediante los cuales, los alumnos, padres, etc. configuran su percepción sobre nuestro centro educativo. Son los procesos mediante los cuales el centro se relaciona con el exterior.

PROCESOS SOPORTE (también llamados “de gestión”): son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que el centro necesita para desarrollar su actividad educativa. Básicamente, se identifican cuatro grandes grupos de recursos: personas, instalaciones, financiación y documentación.

Fase IV: MAPA DE PROCESOS.

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos. Entiendo que el Mapa de Procesos es la imagen mediante la cual el centro expresa su estructura de gestión, por lo que debe ser un ejercicio en el que –a mi juicio- deberá primar la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la ortodoxia sobre ciertas normas de representación gráfica. En este sentido, es nuestra intención el promover la creatividad y el ingenio de los directivos para que cada centro “busque” el Mapa de Procesos que más se ajuste a su personalidad.

Podría servir, no obstante, la siguiente figura como orientación:



Una vez elaborado el Mapa de Procesos, sería conveniente, realizar la siguiente reflexión:

¿Con la estructura de procesos que hemos definido (mapa y catálogo) abarco todas las directrices definidas en la Misión, Visión y Valores?

Esta es una práctica bien sencilla que consiste en “contrastar” ambos documentos, y si lo realizamos con el detenimiento que merece, nos proporcionará interesantes conclusiones sobre nuestra estructura de procesos.

Fase V: SELECCIÓN DE PROCESOS.

Obviamente todos los procesos identificados no pueden ser abordados al mismo tiempo, es importante, y necesario, priorizar y concentrar los esfuerzos por la mejora. Para ello la Selección de Procesos pretende identificar, entre todos los procesos relacionados en el Catálogo, cuáles son aquellos especialmente críticos para que el centro alcance sus objetivos (definidos, en última instancia, en su Visión).

Pueden ser procesos críticos (los denominaremos FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, F.C.E.), aquellos que:

Tienen una significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión del centro Se encuentran en una situación desordenada desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control previamente definidos por el centro

Conviene aclarar que, obviamente, la consideración de un proceso como FACTOR CRÍTICO obedece a un factor temporal, puesto que su clasificación como tal irá siempre supeditada a los objetivos estratégicos del centro, y las directrices marcadas por su Visión.

Pauta de análisis del documento “Gestión por Procesos”	
1.- Señale las características de un proceso	
2.- Identifique los procesos claves de la gestión escolar	
3.- A qué proceso de gestión está asociada la retroalimentación docente	
4.- Elabore un Mapa y catálogo de los pasos asociados a la retroalimentación docente	
5.- Elabore un flujograma del proceso de retroalimentación	
6.- Determine las principales dificultades en la aplicación de un mapa de procesos asociados a la retroalimentación docente	

Desarrollo de la técnica:

Se entrega a cada directivo el documento y la pauta de análisis, con la instrucción verbal de completarla.

Posteriormente se les invita a socializar los resultados del análisis y anotar en una pizarra los acuerdos y puesta en común de la reflexión y el análisis.

Para finalizar, el relator recoge las hojas de trabajo y los acuerdos de los participantes respecto de la importancia de considerar en que procesos interviene la retroalimentación y el monitoreo.

Ejercicio Práctico N° 2 “Herramientas para la planificación y monitoreo del procesos de retroalimentación”

El equipo directivo a partir del ejercicio anterior definió las sucesivas etapas que habría que completar para desarrollar la estructura de procesos asociadas al proceso de retroalimentación y monitoreo que se aplicará en el colegio, a partir de esto el capacitador se centrará para los procesos que se han identificados en el catálogo, para la elaboración de la **ficha del proceso**, donde se planificarán los objetivos, estructura e indicadores del mismo.

Para los subprocesos identificados, el equipo directivo elaborará un pequeño manual de procedimientos, donde se detallarán:

- a.- Secuencia de actividades
- b.- Responsables implicados en el proceso
- c.- Evidencias
- d.- Finalidad del proceso
- e.- Clientes o destinatarios
- f.- Necesidades fundamentales pretende satisfacer
- g.- Recursos
- h.- Diagrama de flujo del proceso
- i.- Indicadores para la evaluación del proceso
- j.- Ámbito de aplicación o alcance del proceso
- k.- Entradas y salidas del proceso

Sesión N°2:

Nombre: Herramientas de gestión para la retroalimentación

Objetivo Especifico N°1: Elaborar instrumentos para la retroalimentación y el monitoreo.

Tiempo: 4 horas

Contenidos:

- a.- Técnicas de retroalimentación.
- b.- Técnicas de monitoreo.

Actividades:

- a.- Presentación del módulo

El relator da la bienvenida al equipo directivo. Luego, hace la presentación del taller señalando los objetivos de éste, los contenidos a desarrollar en la sesión y una breve descripción de la metodología de trabajo a utilizar. Además se realizan los acuerdos operativos, es decir, hora de inicio, registro, control de asistencia y normas del trabajo.

Ejercicio Práctico N° 1: Análisis de instrumentos de retroalimentación

El capacitador presenta al equipo directivo pautas de retroalimentación docente para el análisis, luego de esto el equipo directivo en función de preguntas orientadoras, analiza las pautas y selecciona los elementos necesarios para elaboración de la pauta propia del colegio.

PAUTA N° 1 DE RETROALIMENTACIÓN DOCENTE

A.- IDENTIFICACIÓN

PROFESOR(A)		FECHA:
--------------------	--	---------------

B.- AREA DE RETROALIMENTACIÓN				
ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
GESTIÓN CURRICULAR				

LIDERAZGO				
CONVIVENCIA				
UTILIZACIÓN DE RECURSOS				

C.- GESTIÓN DE AULA

Uso del tiempo:

Aspectos académicos:

Manejo de grupo, Ambiente de trabajo:

D.- FORTALEZAS

PAUTA N° 2 DE RETROALIMENTACIÓN DOCENTE

A.- IDENTIFICACIÓN

PROFESOR(A)		FECHA:
--------------------	--	---------------

B.- AREA DE RETROALIMENTACIÓN

Preguntas	Observaciones
¿Realiza a gusto la tarea que desempeña en el colegio?	
¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en su tarea ordinaria?	
¿Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato?	
¿De qué modo considera que puede contribuir a la buena marcha del colegio?	
¿Cuáles son sus metas profesionales a corto, medio y largo plazo?	
¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar la calidad del colegio?	

Posteriormente se les invita a socializar los resultados del análisis y anotar en una pizarra los criterios y ámbitos seleccionados para la elaboración de la pauta institucional de retroalimentación.

Ejercicio Práctico N° 2: Consideraciones del proceso de retroalimentación

El capacitador presenta al equipo pauta de preparación de una sesión de retroalimentación, luego de esto les solicita que la completen en conjunto y saquen conclusiones en conjunto.

Pauta de Planificación de retroalimentación
1.- Identifique el tema o la conducta que necesita ser corregida o reforzada
2.- ¿Cuál es el impacto del tema o conducta en el departamento, profesores o el colegio?
3.- ¿Qué detalles tiene para describir la conducta con precisión? (quién, qué, cuándo)
4.- ¿Cuál es el objetivo específico de la retroalimentación?
5.- Describa posibles barreras para dar retroalimentación. ¿Qué puede hacer para superarlas?
6.- ¿Qué resultados quieren que se produzcan? ¿A corto plazo? ¿A largo plazo?

El capacitador presenta al equipo directivo una pauta de evaluación de la retroalimentación, luego de esto les solicita que la completen en conjunto y saquen conclusiones en conjunto.

Pauta de evaluación de la retroalimentación		
Tema	¿Qué funcionó?	¿Qué podría cambiarse o mejorarse?
Proceso		
a.- Planificación de la reunión		
b.- Comenzar bien la reunión para que sea exitosa		
c.- Tener un proceso claro y lógico		
d.- Desarrollar un plan de acción realista		
Relación		
a.- Estilo de comunicación		
b.- Reacción ante la retroalimentación		
c.- Nivel de confianza		
d.- Nivel de respeto mutuo y aprendizaje		
Resultados		
a.- Impacto de los cambios		
b.- Momentos de los cambios		
c.- ¿Se han cumplido las expectativas?		

El capacitador presenta al equipo directivo una pauta para planificar el compromiso de la retroalimentación, luego de esto les solicita que la completen en conjunto y saquen conclusiones en conjunto.

Pauta para Planificar el compromiso de la retroalimentación
a.- Describa su compromiso
b.- ¿Cuál es el plazo?
c.- ¿Cómo logrará esto?

d.- ¿En qué medida este compromiso le ayudará a alcanzar su meta?
e.- ¿Qué puede inferir en su intento por cumplir con este compromiso?
f.- ¿Qué apoyo y recursos necesita?
g.- ¿Qué tan seguro está de poder llevar a cabo este compromiso?

Ejercicio Práctico N° 3: Construcción de instrumentos para la retroalimentación

El capacitador en función del trabajo anterior le solicita al equipo directivo que elabore la matriz con los ámbitos, dimensiones y subdimensiones que se considerarán para la elaboración de la pauta definitiva. A partir de lo anterior el equipo directivo elabora la pauta.

Sesión N°3

Nombre: Mejoramiento de la gestión de las prácticas institucionales de retroalimentación

Objetivo Específico N°1: Ejercitar el análisis de la información para mejorar la gestión de la retroalimentación y monitoreo docente

Tiempo: 4 horas

Contenidos:

- a.- Alineamiento de las prácticas
- b.- Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- c.- Mejoramiento de resultados

Actividades:

- a.- Presentación del módulo

El relator da la bienvenida al equipo directivo. Luego, hace la presentación del taller señalando los objetivos de éste, los contenidos a desarrollar en la sesión y una breve descripción de la metodología de trabajo a utilizar. Además se realizan los acuerdos operativos, es decir, hora de inicio, registro, control de asistencia y normas del trabajo.

Ejercicio Práctico N° 1: Gestión de información y análisis de evidencia

El capacitador presenta al equipo directivo la información consolidada de la observación de aula de un conjunto de docentes de un colegio cualquiera. A continuación les solicita que analicen la información que arroja la matriz en función de preguntas orientadoras.

Preguntas orientadoras:

- 1.- ¿Qué dicen los registros de la matriz sobre las prácticas de aula del colegio?
- 2.- Complete la siguiente tabla, preponiendo preguntas relevantes que surgen de esta información para los distintos ámbitos del sistema escolar y que podrían dirigir la reflexión y la búsqueda de soluciones.

Dimensión	Preguntas para el equipo de gestión	Preguntas para el equipo docente	Preguntas para la comunidad escolar
1			
2			
3			
4			

Matriz para el análisis						
Dimensión: Clima favorable para el aprendizaje						
Profesor	Los estudiantes respetan las normas de convivencia en la sala de clases	Cuando un alumno se equivoca, el profesor toma el error como una instancia de aprendizaje	Las normas de convivencia son explicadas en lenguaje comprensible para los estudiantes	Cuando se transgrede una norma, hay una consecuencia	El profesor refuerza positivamente a sus estudiantes	Los estudiantes muestran entusiasmo e interés durante la clase
1	Si	Si	No	N/A	Si	Si
2	No	Si	No	N/A	Si	No
3	No	No	No	N/A	Si	Si
4	No	No	No	N/A	Si	No
5	No	Si	N/A	Si	Si	Si

Dimensión: Clima favorable para el aprendizaje						
Profesor	Los estudiantes respetan las normas de convivencia en la sala de clases	Cuando un alumno se equivoca, el profesor toma el error como una instancia de aprendizaje	Las normas de convivencia son explicadas en lenguaje comprensible para los estudiantes	Cuando se transgrede una norma, hay una consecuencia	El profesor refuerza positivamente a sus estudiantes	Los estudiantes muestran entusiasmo e interés durante la clase
1	2	2	1		2	2
2	1	2	1		2	1
3	1	1	1		2	2
4	1	1	1	2	2	1
5	1	2			2	2
Totales	1,2	1,6	1		2	1,6

Desarrollo de la técnica:

Se entrega a los directivos la matriz de análisis sobre la información consolidada de observación de aula y las preguntas orientadoras para el análisis, con la instrucción verbal de completarla.

Posteriormente se les invita a socializar los resultados del análisis respecto de los resultados de la información presentada.

Ejercicio Práctico N° 2: La entrevista docente como estrategias de mejora.

El capacitador en función del trabajo anterior trabajara con el equipo directivo la ejercitación de una entrevista de retroalimentación docente aplicando las recomendaciones.

A cada integrante del equipo se le entrega una copia de la pauta completa de observación de aula.

Se discute en torno a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué señala el registro sobre el desempeño de este profesor en cada uno de los focos?
- 2.- ¿Cuáles son las fortalezas de este profesor?
- 3.- ¿Cuáles son las debilidades?
- 4.- ¿A qué acuerdos podría ser relevante y pertinente llegar con el docente en una entrevista de retroalimentación?
- 5.- ¿Qué puntos críticos podrían anticiparse en la entrevista de retroalimentación con el profesor/a a juzgar por la información disponible?

Se realiza la simulación del rol de entrevistador y entrevistado según la pauta, luego de esto se realizan las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Se está cumpliendo el objetivo de la entrevista?
- 2.- ¿Se ha establecido entre entrevistador y docente?
- 3.- ¿Es productiva y facilitadora del mutuo aprendizaje?
- 4.- El desarrollo de la entrevista responde al análisis que se realizó previamente en los grupos?
- 5.- ¿Qué se podría mejorar en el desempeño del entrevistador?

Luego se procede con una nueva dupla, que representa la entrevista referida a una nueva dimensión, y se procede bajo las mismas instrucciones que en el role playing anterior.

Finalmente, una última dupla representa la parte final de la entrevista, relativa a la toma de acuerdos y se agregan las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Fueron relevantes los acuerdos a los que se llegó en la entrevista?
- 2.- La relación y el clima en el que esos acuerdos se tomaron, ¿permite prever que serán significativos y al mediano plazo, cumplidos?

PAUTA DE OBSERVACIÓN DE CLASES

Profesor(a) / Educador(a):	
Curso:	
Asignatura / Núcleo de aprendizaje:	
Nº estudiantes:	
Observador:	
Fecha:	
Hora:	
Establecimiento:	

I. FOCO: Implementación Efectiva del Currículum	
Indicadores	¿Está presente el indicador? Si/No /No aplica
1. La planificación de clases está físicamente en la sala para el uso docente.	
2. La clase desarrollada es concordante con la clase planificada.	
3. Los objetivos se escriben en el pizarrón o en otra ubicación de la sala y pueden ser vistos por todos los alumnos.	
4. Los objetivos y contenidos de la clase se comunican de forma adecuada al nivel de comprensión de los estudiantes.	

5. El docente relaciona los objetivos y actividades de la clase con aprendizajes previos de los alumnos o con sus experiencias personales.	
6. Los materiales de la clase en desarrollo, se encuentran físicamente en la sala y disponibles para revisión del docente.	
7. Los materiales de la clase en desarrollo, se encuentran fácilmente accesibles para la consulta y uso de los alumnos.	
8. El docente al desarrollar la clase hace uso de los recursos considerados en la planificación.	
9. El docente respeta los momentos didácticos de la clase y se ajusta a los tiempos considerados en la planificación.	
Comentarios:	

II. FOCO: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje	
Indicadores	¿Está presente el indicador? Sí/No /No aplica
1. La clase se desarrolla sin interrupciones importantes que desconcentren a los alumnos de sus actividades de aprendizaje.	
2. Se exhiben trabajos realizados por los estudiantes en la sala.	
3. La ambientación de la sala cuenta con recursos pedagógicos que apoyan los procesos de aprendizaje.	
4. El docente explicita cómo participar y la importancia de escuchar y respetar turnos.	
5. Los estudiantes ofrecen sus aportes respetando las normas.	
6. Si las respuestas de un estudiante son incorrectas se usan como un recurso de aprendizaje, en lugar de descartarse.	
7. Los estudiantes saben qué hacer y lo realizan en forma autónoma, una vez entregados los lineamientos del trabajo.	

8. En las actividades rutinarias, tales como salida o ingreso a la sala antes y después de recreo, o constitución de grupos de trabajo, los alumnos siguen un procedimiento común y ordenado, que denota que dicho procedimiento es claro y conocido por todos.	
9. Las normas son pertinentes y argumentadas al nivel de los alumnos.	
10. Las consecuencias de transgredir una norma son coherentes y proporcionales.	
11. El docente ofrece comentarios positivos en relación con el comportamiento adecuado.	
Comentario:	
III. FOCO: Optimización del uso del tiempo para el aprendizaje	
Indicadores	¿Está presente el indicador? Sí/No /No aplica
1. La clase abarca todo el horario de clases estipulado.	
2. El interés de los estudiantes es evidente durante las actividades de aprendizaje.	
3. Los comentarios de los estudiantes evidencian que están internalizando información.	
4. Al inicio de la clase se comunica a los estudiantes con claridad, los temas a tratar y las actividades que realizarán, destacando la importancia y el propósito de éstos.	
5. Las actividades realizadas durante el desarrollo responden a un orden lógico y buscan alcanzar el objetivo de la clase.	
6. Las actividades de aprendizaje consideran las diferencias que hay entre los estudiantes (estilos, intereses, ritmos).	
7. Todos los estudiantes realizan las actividades de la clase (están haciendo la tarea o actividad correspondiente).	
8. El docente formula preguntas desafiantes.	
9. El docente realiza una actividad de cierre apropiada, que promueve la reflexión de los alumnos acerca de lo aprendido.	
Comentarios:	

IV. FOCO: Monitoreo del logro de los aprendizajes	
Indicadores	¿Está presente el indicador? Sí/No /No aplica
1. El docente revisa y retroalimenta la tarea solicitada para la clase	
2. Al inicio de la clase el docente incluye preguntas que abordan conocimientos previos o contenidos revisados en clases anteriores.	
3. En el desarrollo, el docente verifica constantemente la comprensión por parte de los alumnos de los contenidos trabajados.	
4. Las preguntas realizadas por el docente son coherentes con el objetivo de aprendizaje.	
5. El docente promueve técnicas de monitoreo entre los estudiantes.	
6. El docente utiliza técnicas para preguntar que aseguran que todos los alumnos, de diversos niveles de aprendizaje, tienen la misma posibilidad de ser interrogados (por ejemplo, selecciona alumnos al azar).	
7. Durante el cierre de la clase, el profesor realiza preguntas a los alumnos con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la clase.	
8. El docente monitorea el desempeño y el progreso de sus estudiantes desplazándose por los puestos.	
9. El docente ofrece espacios para dudas y preguntas.	
Comentarios:	

Ejercicio Práctico N° 3: El panel de control.

El capacitador en función del trabajo anterior trabajará con el equipo directivo la creación de un Panel de control para el monitoreo del proceso de retroalimentación.

El capacitador solicita al equipo que lea el documento “El panel de control” luego de la lectura les pide que completen el siguiente cuadro.

Panel de Control					
Misión	Objetivos	Medición	Meta	Medios	Semáforo
Visión					
Valores					
Estrategia					

Lectura: “El Panel de control”

Uno de los principales desafíos que enfrentan los jefes es dirigir sus equipos hacia el cumplimiento de sus metas. Norton y Kaplan, creadores del cuadro de mando integral, mostraron que es muy difícil hacer gestión de excelencia si no se cuenta con un panel de control que permita hacer seguimiento, control y rectificación de las acciones del equipo. Un instrumento equivalente al panel de un avión, que resume en un conjunto de indicadores los factores críticos que permiten saber que la nave se dirige a su destino, que cuenta con el combustible suficiente y que los sistemas críticos funcionan correctamente.

Construir un panel de control resulta efectivo por múltiples motivos: permite definir con claridad los objetivos del equipo, alineándolos y sincronizándolos con la estrategia de la organización; permite operacionalizar los objetivos; facilita tener una visión de cómo se ha desempeñado el equipo en el pasado, cuál es su situación actual y como va en relación a sus metas; entrega información útil y fidedigna para el aprendizaje; promueve una cultura de excelencia; los indicadores y objetivos modelan la conducta de los miembros del equipo y, muy importante, simplifica la gestión al seleccionar la información clave que se requiere para hacer seguimiento al desempeño del equipo. Una contribución clave de Norton y Kaplan fue vislumbrar que una adecuada gestión organizacional requiere tener un sistema balanceado de objetivos e indicadores de gestión de personas. El profesor Antonio Kovacevic sostiene que para la creación de un panel balanceado se requiere responder cuatro preguntas: ¿Qué resultados esperamos obtener? ¿Cómo crearemos valor? ¿Qué procesos debemos desempeñar en forma sobresaliente?

¿Qué tenemos que aprender las personas e innovar?

Del Libro “Me nombraron jefe ¿Qué hago?” Carlos Sandoval Precht

MÓDULO: N°4 SESIÓN N°1

NOMBRE:

- ✓ Análisis y articulación de información extraída del monitoreo y retroalimentación.

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1 y 3:

- ✓ Conocer la importancia que tienen los datos e información resultantes de las evaluaciones en la toma de decisiones.
- ✓ Valorar la importancia de la información obtenida de los procesos de monitoreo y retroalimentación

BENEFICIARIO:

- ✓ Director y equipo directivo de la Escuela Tomás Lagos.

TIEMPO:

- ✓ 1 sesión de cuatro horas dividida en dos bloques con un intermedio de 15 minutos cumplidos las dos primeras horas.

CONTENIDOS:

- ✓ Que evaluar y para qué evaluar.
- ✓ Las mediciones externas y su rol.
- ✓ Que hacer frente a los resultados.
- ✓ Pruebas estandarizadas
- ✓ Qué hacer frente a los resultados.

ACTIVIDAD N°1 (primer bloque)

- ✓ CONTENIDO: Que evaluar y para qué evaluar.

El relator invita a los participantes a indagar respecto de concepto "EVALUAR" y que entienden respecto de la evaluación y su función, se va tomando nota en el pizarrón de los conceptos que están relacionados con la definición que se entrega a continuación.

Evaluación: Es un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas, rendimientos y habilidades, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. Según Molnar (2005)

Luego se reflexiona a través de PPT respecto del valor de la información que se obtiene de estos procesos y como son útiles a la hora de tomar una decisión.

Una vez entregada la información se les invita a reflexionar respecto de la relación que tiene la evaluación con los conceptos de monitoreo y retroalimentación, llegando a la conclusión que estos dos procesos son parte de la evaluación, y a que a través de su aplicación se puede obtener información para la toma de decisiones, y que les orientan en el ¿qué evaluar? y ¿para qué evaluar? llegando a las siguientes conclusiones:

- ✓ Porque sólo así podemos saber en dónde estamos, en qué estamos y hacia dónde vamos.
- ✓ El objetivo de la evaluación, es valorar el aprendizaje en su proceso y resultados para poder tomar decisiones respecto de: Metodológicas, Planificación, y gestión.

ACTIVIDAD N°2 (primer bloque)

- ✓ CONTENIDO: Las mediciones externas y su rol.

El relator expone respecto de las pruebas estandarizadas y su función, luego explica en que consista la prueba SIMCE, y posteriormente el caso de las pruebas de nivel (PDN) de la SIP (Sociedad de Instrucción Primaria) dando énfasis a la importancia de recoger información, y qué hacer con los resultados las mediciones externas, sugiriendo reflexiones para un ciclo de mejora, y un futuro plan de acción.

EVALUACIÓN

Se invita a los beneficiarios a reflexionar respecto de que información podrían obtener si desarrollaran procesos efectivos de monitoreo y retroalimentación con sus docentes y que toma de decisiones motivaría el tener ésta información.

Construyen una pauta con un listado de los aspectos que les gustaría monitorear y retroalimentar en sus docentes relativos a la preparación y desarrollo de la enseñanza.

CATEGORÍAS	SUBCATEORÍAS	Aspectos que considera se debiera monitorear para luego ser retroalimentado.
Preparación de la enseñanza	Planificación curricular	
	Planificación didáctica	
Desarrollo de la enseñanza	Objetivo de aprendizaje	
	Estrategias metodológicas	
	Interacción pedagógica	
	Recursos didácticos	
	Clima de aula	
	Uso del tiempo y el espacio.	

SESIÓN N°2

NOMBRE:

- ✓ Análisis de los resultados para la toma de decisión.

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1 Y 2:

- ✓ Conocer la importancia que tienen los datos e información resultantes de las evaluaciones en la toma de decisiones.
- ✓ Aplicar la información obtenida de los proceso de monitoreo y retroalimentación en la focalización del trabajo y toma de decisiones.

BENEFICIARIOS:

- ✓ Director y equipo directivo de la Escuela Tomás Lago.

TIEMPO:

- ✓ 1 sesión de cuatro horas dividida en dos bloques con un intermedio de 15 minutos cumplidas las dos primeras horas.

CONTENIDOS:

- ✓ Gestión de los resultados.
- ✓ Uso de la información.
- ✓ Indicadores que se deben analizar.

ACTIVIDAD N°1 (primer bloque)

CONTENIDO:

- ✓ *Gestión de los resultados.*
- ✓ *Uso de la información.*

El relator expone y comenta con los beneficiarios el contexto actual del curriculum a través de un PPT estableciendo los cambios que se han generado posterior a la Ley

General de Educación y se entrega un extracto de los fundamentos de las bases curriculares:

“Estas Bases se fundamentan en una visión de currículum específico para la edad de los estudiantes en esta etapa, orientada al desarrollo del pensamiento. Se busca entregar a los estudiantes aprendizajes que les permitan adquirir la necesaria autonomía para participar en la vida de nuestra sociedad, desarrollándose de tal modo que les sea posible proseguir con éxito las etapas educativas posteriores, entre ellas, el pensamiento crítico y creativo y las capacidades de comunicación y reflexión, permitiéndoles ejercitar su iniciativa y su capacidad de emprender proyectos”. Bases curriculares 2012, Mineduc.

El relator entrega información de conceptos claves del currículum y sus definiciones como: Marco/Bases Curriculares, Programa de estudio, y Plan de Estudio, y a continuación pregunta a los beneficiarios cual es el propósito de la planificación y socializan sus ideas. Posteriormente se expone en un PPT cuál es el propósito de la planificación y analizan una planificación didáctica de la Sociedad de Instrucción Primaria.

Finalmente se estudia a través de la exposición del relator y su PPT, los elementos que se debe considerar para monitorear y retroalimentar, la preparación de la enseñanza y los beneficios de una planificación.

Taller de finalización primer bloque: Para el taller se pide con antelación tengan a su disposición una planificación didáctica de su establecimiento y la analicen considerando de ésta los Contenidos, Aprendizajes previos, estrategias metodológicas, uso del tiempo, materiales, recursos y evaluación, para posteriormente, simular una retroalimentación para el docente, la cual exponen frente a sus compañeros.

ACTIVIDAD N°2 (segundo bloque)

CONTENIDO:

- ✓ *Gestión de los resultados.*
- ✓ *Uso de la información.*

El relator expone los puntajes Simce de un cuarto y un octavo en base al cual los beneficiarios deberán desarrollar un taller que implica realizar diversos cuestionamientos en torno a preguntas recomendadas para reflexionar en torno a los resultados de los curso, los alumnos y especialmente los profesores y posteriormente determinar que remediales se pueden tomar y dependen directamente de la gestión del equipo directivo.

EVALUACIÓN.

Los beneficiarios entregan un plan de acción donde a partir de la información entregada, determinando la focalización de trabajo en torno a las preguntas que tañen a los docentes.

Los beneficiarios entregan un listado de los beneficios de obtener información para el establecimiento, y cuáles son las dificultades que tiene desarrollar procesos de monitoreo y retroalimentación.

SESIÓN N°3

NOMBRE:

- ✓ Toma de decisiones.

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1, 2, y 3:

- ✓ Aplicar la información obtenida de los proceso de monitoreo y retroalimentación en la focalización del trabajo y toma de decisiones.

BENEFICIARIOS:

- ✓ Director y equipo directivo de la Escuela Tomás Lago.

TIEMPO:

- ✓ 1 sesión de cuatro horas dividida en dos bloques con un intermedio de 15 minutos cumplidos las dos primeras horas.

CONTENIDOS:

- ✓ Gestión de los resultados.

- ✓ Uso de la información.
- ✓ Indicadores que se deben analizar.

ACTIVIDAD N°1 (primer bloque)

CONTENIDO:

- ✓ *Gestión de los resultados.*
- ✓ *Uso de la información.*

Mapa de talentos.

Para esta sesión se ha pedido a los directivos que tengan a disposición el estado de las evaluaciones externas e internas de sus docentes y además evaluarlos en torno a conductas que permitan visualizar la motivación de ellos en el quehacer diario, clasificándolos de acuerdo a su desempeño y motivación, para luego ubicarlos en el Mapa de Talentos del establecimiento y tomar decisiones. Anterior a eso los beneficiarios han mencionado una serie de conductas que le permiten determinar el grado de motivación de los docentes.

Taller: Con la información obtenida los beneficiarios crean el mapa de talentos de su establecimiento y reflexionan respecto del valor de la información en la toma de decisiones, para luego socializarlas con sus compañeros.

ACTIVIDAD N°2 (segundo bloque)



CONTENIDO:

- ✓ *Gestión de los resultados.*
- ✓ *Uso de la información.*

Para ésta última sesión se les pide a los directores que creen a partir del MBD una pauta para la revisión de planificaciones anuales y didáctica y otra pauta de acompañamiento con aspectos que considere tanto el MBD y también aspectos que obedezcan al perfil del establecimiento en términos de motivación, para luego llevarla a un mapa de talentos y tomar decisiones sobre la base a los resultados obtenidos.

Los docentes deben ser ubicados en las siguientes clasificaciones de acuerdo a los valores y criterios establecidos por los propios directores:

Desempeño	Motivación
Bajo desempeño	Baja motivación
Alto desempeño	Alta motivación