



Universidad del Bío Bío.

Facultad de Educación y Humanidades/ Facultad de Ciencias Empresariales
Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

“GESTIÓN CURRICULAR AL SERVICIO DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS”

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

Estudiantes:

Marianela Salgado Bustamante

Jorge Medel Toro

Profesor(a) Guía:

Francisco Cisterna Cabrera

Chillán - Chile, marzo de 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	08
1.1 Perspectivas teóricas.....	09
1.2 La gestión curricular.....	11
1.2.1 El equipo directivo y los marcos curriculares.....	13
1.2.2 El equipo directivo y la implementación curricular.....	15
1.2.3 El equipo directivo y estrategias de aula de calidad.....	19
1.2.4 El equipo directivo y la evaluación curricular.....	21
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA	23
2.1 Antecedentes de estudio.....	24
2.1.1 Unidad de Estudio.....	24
2.1.2 Sujetos de Estudio.....	26
2.1.3 Antecedentes del problema.....	26
2.1.4 Planteamiento del problema.....	27
2.1.5 Justificación del problema.....	28
2.1.6 Pregunta de investigación.....	32
2.1.7 Premisa.....	32
2.1.8 Objetivo general y específicos.....	33
2.1.8.1 Objetivo General.....	33
2.1.8.2 Objetivos Específicos.....	33
2.1.9 Categorías y sub-categorías.....	33
2.1.9.1 Categoría 1 “conocimiento y dominio de marcos curriculares”.....	34

2.1.9.1.1	Objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular.....	34
2.1.9.1.2	Implementación de planes y programas.....	35
2.1.9.1.3	Estrategias de enseñanzas efectivas.....	35
2.1.9.1.4	Métodos y técnicas de evaluación.....	35
2.1.9.2	Categoría 2 “Organización de los tiempos para implementar el curriculum”.....	36
2.1.9.2.1	Espacios para organizar y planificar el programa de estudio.....	36
2.1.9.2.2	Espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula.....	36
2.1.9.2.3	Tiempos para definir instrumentos de evaluación.....	36
2.1.9.3	Categoría 3 “Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.....	37
2.1.9.3.1	Expectativas de logro.....	38
2.1.9.3.2	Espacios para la reflexión docente.....	38
2.1.9.3.3	Expectativas en los estudiantes.....	38
2.1.9.3.4	Articulación entre objetivos instituciones y de aprendizajes.....	38
2.1.9.4	Categoría 4 “Mecanismos de monitoreo y evaluación del curriculum.....	39
2.1.9.4.1	Mecanismos de información sobre implementación curricular.....	39
2.1.9.4.2	Reflexión y análisis del curriculum y resultados de aprendizajes.....	39
2.1.9.4.3	Tabla 3. Estructura de la investigación, basada en objetivos específicos, categorías y subcategorías.....	40
2.2	Diseño Metodológico.....	41
2.2.1	Fundamentación del tipo de investigación.....	41
2.2.2	Instrumentos de recolección de la información.....	41
2.2.2.1	La entrevista.....	41
2.2.2.2	Encuesta.....	42

2.2.3 Procedimientos de análisis.....	42
2.3 Resultados de la investigación.....	42
2.3.1 Presentación de resultados.....	42
2.3.2 Tabla “inferencias interpretativas por cada categoría por cada sujeto”.....	43
2.3.3 Tabla 4-B: inferencias interpretativas por cada categoría considerando todo el estamento.....	52
2.3.4 Resultados de encuesta de opinión a docentes.....	54
2.3.5 Triangulación de resultados.....	56
2.4 Interpretación y conclusiones de la investigación.....	59
2.4.1 Respuesta a la pregunta de investigación.....	59
2.4.2 Exposición de los aportes de la investigación.....	61
2.4.3 Desafíos que surgen desde la investigación al campo de la gestión educacional....	63
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	65
3.1 Propuesta de intervención.....	66
3.1.1 “Desarrollo curricular al servicio de aprendizajes de calidad”.....	66
3.1.2 Fundamento o Justificación de la Propuesta.....	66
3.1.3 Descripción de la propuesta.....	73
3.2 Objetivos de la propuesta de intervención.....	75
3.2.1 Objetivo General.....	75
3.2.2 Objetivos específicos.....	75
3.3 Desarrollo propuesta 1: “capacitación de docentes por departamentos de trabajo”.....	76
3.3.1 Descripción.....	76
3.3.2 Objetivos.....	76
3.3.3 Áreas de trabajo y contenidos a desarrollar.....	76

3.3.4 Metodología.....	78
3.3.5 Evaluación.....	78
3.3.6 Desglose de las Áreas de trabajo.....	79
3.3.7 Planificación por sesiones.....	82
3.4 Desarrollo Propuesta 2 “sesiones de orientación dictadas por directivos”.....	102
3.4.1 Descripción.....	102
3.4.2 Objetivos.....	102
3.4.3 Contenidos a desarrollar.....	102
3.4.4 Metodología.....	103
3.4.5 Evaluación.....	103
3.4.6 Desglose de las Áreas de trabajo.....	103
3.4.7 Planificaciones.....	105
CAPÍTULO IV: Validación de la propuesta.....	109
4.1 Metodología.....	110
4.2 Fuentes de validación.....	111
4.3 Resultados.....	111
4.3.1 Conclusiones de la Validación.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
5.1 Conclusiones.....	125
5.2 recomendaciones.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	129

Resumen

La siguiente investigación fue realizada en una unidad de estudio de la ciudad de Chillan y está enfocada en determinar las características de la gestión curricular del director y del equipo directivo y su inferencia en los resultados académicos de sus estudiantes, el resultado de la investigación y la propuesta de intervención derivada de la misma está enfocada en los actuales lineamientos de mejoramiento de la educación nacional, las que están determinadas por propuestas educativas que están establecidas principalmente en el Marco para la Buena Dirección, documento desarrollado por el Ministerio de Educación para mejorar la calidad y eficiencia de la gestión de los líderes educacionales en los centros educativos del país, todo esto con el fin de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y mejorar la calidad de la educación chilena.

Abstract

The following research was conducted in a unit of study of the city of Chillan and is focused on determining the quality of curriculum management director and the management team and its inference in the academic performance of their students, the result of research and intervention proposal derived there from is focused on the current guidelines for improvement of national education, which are determined by educational proposals that are set primarily in the Framework for Good Management, document developed by the Ministry of Education to improve the quality and efficiency of the management of educational leaders in educational centers in the country, all with the aim of improving the quality of Chilean education.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos a calidad en la educación, se nos viene a la mente una serie de aspectos que circundan el concepto, gestión, dedicación, liderazgo, aprendizaje, entre muchos otros, sin embargo existen dos factores que según múltiples investigaciones revelan son los más influyentes para la obtención de resultados que se basan en el aprendizaje de los estudiantes, estos elementos son docentes y director.

En términos generales la historia de la educación chilena a estado marcada por reformas, decretos, cambios acelerados, los cuales se viven día a día dentro de los centros educacionales, sin embargo la pregunta que subyace a ello es ¿se mueve la institución y los profesores con los cambios que se presentan? Una pregunta que tiene un trasfondo importante y deja en evidencia la necesidad de articular las políticas educacionales con la realidad de los centros educativos, siendo para ello el proyecto educativo institucional, la herramienta que lo hace posible.

Esta propuesta de gestión se comienza a diseñar y gestar después de haber obtenido los resultados de la investigación hermenéutica de corte cualitativa, realizada en un establecimiento de dependencia particular subvencionada de la ciudad de San Carlos, la que tenía como finalidad caracterizar la praxis pedagógica de los profesionales que se desempeñan como docentes de los módulos del plan diferenciado de la educación media técnico profesional. El proceso de la misma se inicia con el planteamiento del problema de investigación, seguido de las preguntas de investigación; y de los objetivos del estudio tanto el general como los específicos; además, se plantean los alcances y límites de la investigación, la justificación del estudio, su aporte y beneficio social, así como el aporte a otras áreas del conocimiento y su beneficio metodológico.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

La gestión curricular es un aspecto fundamental para el logro de objetivos en la educación nacional, de hecho es uno de los ámbitos importantes definidos en el marco para la buena dirección elaborado por el ministerio de educación. Dentro de los ámbitos del MBD la gestión cumple un rol fundamental, ya que debe cumplir con el objetivo último de todo establecimiento educativo, que es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. Lo esencial de la gestión del director y el equipo directivo es lograr asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas, para esto es necesario tener una buena gestión curricular, que esté articulada desde sus bases y tenga coherencia entre lo que se planifica y lo que se evalúa.

En la presente investigación se buscará demostrar la importancia de una buena gestión curricular para el logro de los objetivos esperados por el establecimiento educacional en estudio. El director y el equipo directivo deben saber articular todo el marco curricular para lograr aprendizajes efectivos en sus estudiantes, de la misma forma deben asegurar la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios, todo esto por medio de diversas estrategias didácticas y metodológicas para obtener los resultados esperados.

En el presente trabajo trataremos de validar una buena manera de dirigir un establecimiento educacional por parte de los directores y equipos directivos, en este sentido buscaremos demostrar que es el director el que debe hacer los cambios necesarios dentro de la escuela para realizar las mejoras que sean pertinentes para el logro de buenos resultados académicos, en este contexto tomaremos como referencia lo que se denomina como la dirección del cambio explicado por Colette y otros (2008) en la cual se especifica la nueva manera de dirigir un centro educativo, en la cual el director debe responder a cuatro funciones específicas, las que son diagnosticar el sistema educativo, poner en prácticas las opciones de intervención en las áreas que sean necesarias, el acompañamiento del proceso educativo y la generación de debate sobre la finalidad de la acción colectiva, todo esto enfocado principalmente a la gestión curricular

que se lleva a cabo por parte del director y el equipo directivo en el establecimiento en estudio.

Por lo tanto es necesario que tanto el director como su equipo directivo deban poseer un conjunto de competencias que les permitan realizar una gestión eficaz y con resultados satisfactorios para la unidad de estudio en la cual se desempeñan, en este sentido debemos conocer concretamente cuales son las competencias requeridas para liderar una unidad de estudio, como lo indica Stuardo G. y Sánchez J. (2011) una competencia es la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema, es por esto que no todos los actores de la comunidad educativa están preparados o poseen las competencias necesarias para conducir un establecimiento educativo, por lo que lograr que tanto el director como su equipo directivo desarrollen o adquieran las competencias requeridas por la educación actual es la tarea clave de toda unidad de estudio.

Dentro de las competencias requeridas para una buena gestión educativa está la capacidad para gestionar el curriculum en el establecimiento, como lograr darle un sentido y una orientación específica a la manera de entregar conocimientos en la unidad de estudio, para esto es necesario la coordinación de todo el equipo directivo, para darle un enfoque particular a la forma como se gestionara el curriculum en la unidad de estudio

De esta manera nuestra labor principal será en primer lugar dar a conocer los aspectos a los cuales debe atender el director y equipo directivo para el logro de una buena gestión curricular, que por lo demás está especificado en el Marco par la Buena Dirección, además de dar a conocer cuáles de estas prácticas se están llevando a cabo en el establecimiento que está siendo objeto de estudio y cuáles serían las prácticas que no se están aplicando y que por ende sería necesario comenzar a aplicar para obtener buenos resultados académicos, que en definitiva no es otra cosa que el logro de los aprendizajes esperados por parte de los alumnos del establecimiento.

1.2 LA GESTIÓN CURRICULAR

En el contexto educacional el logro de resultados es muy importante, los establecimientos educacionales buscan obtener resultados satisfactorios para sus estudiantes, la competencia entre colegios se ha vuelto muy fuerte, nadie quiere quedarse atrás, ya sea por un fin meramente académico de ofrecer una buena calidad de educación, como también para ganar prestigio educacional entre sus pares. Por esto, el logro de buenos resultados académicos es vital para la nueva mirada que tiene la sociedad sobre la educación nacional, o como lo explica Harold Johnson *“la sociedad espera que la escuela organice, preserve y depure los elementos positivos y validos de la cultura”* (Johnson. H, curriculum y educación, 1970, p.89), en este contexto no importa que sea privada, pública o subvencionada por el estado, si los resultados son óptimos el establecimiento se verá beneficiado en muchos ámbitos, tanto en lo meramente educativo, como también en el plano financiero debido a los variados incentivos que otorga el ministerio de educación para los colegios que logran la excelencia en sus resultados. Es aquí en donde aparece la importancia de una buena gestión curricular de parte del director y del equipo directivo, la cual es esencial para una buena práctica educativa y por consiguiente para el logro de resultados esperados.

La gestión curricular cobra mayor relevancia en los tiempos actuales, en los cuales la figura del director ha cambiado drásticamente, pasando de una función meramente administrativa a una función que abarca mucho más, en donde se busca que el director sea el articulador de la gestión del establecimiento en todos sus ámbitos, esto ha quedado establecido en el Marco para la Buena Dirección (Marco para la Buena Dirección, 2005) en donde se especifica el rol que debe tener el director dentro del establecimiento, el cual es el del gestor de todo el accionar dentro del colegio, esto no quiere decir que deba hacer todo, sino que lidere el accionar de todo el equipo directivo delegando funciones y responsabilidades en ellos, ya que es él el que escoge su equipo de trabajo, por lo tanto son de su confianza y deberán responder a las exigencias requeridas por este en el momento que se les necesite o dicho de una manera metafórica *“en definitiva el director del centro (educativo) es el piloto que interviene en todos los aspectos de la navegación, fijando el rumbo con un proyecto educativo en función del conocimiento que tiene de su embarcación, de la tripulación, de las corrientes y los arrecifes”* (Colette, et ál, como dirigir un centro educativo: guía para asumir las funciones del director, 2008, p.15). De tal manera es de suma importancia para una buena gestión curricular el rol del director en la

formación del equipo directivo y en la selección de sus integrantes, lo que debería ser la clave de una buena gestión al final.

Si tenemos en cuenta que el nuevo rol del director es el de liderar el establecimiento educacional, debemos hacer hincapié en lo que significa ser un líder, si bien es cierto que hay variadas definiciones de liderazgo, la que más nos acomoda para nuestra investigación es la que define al líder como a aquella persona que ejerce una influencia en los demás participantes de la institución *“el concepto de liderazgo hace referencia al desarrollo de habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura y un largo etc. vinculado a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores”* (Álvarez, M, 2013), esto nos ayuda a afirmar que también el líder, a través de liderazgo busca intervenir; más bien modificar preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores; en consecuencia, el comportamiento de personas o grupos, en contextos situacionales específicos, en función de conseguir ciertas metas u objetivos determinados, es por esto que la capacidad de liderar en el director es vital para la consecución de buenos resultados académicos. Es el encargado de coordinar al equipo directivo y delegar responsabilidades dentro del mismo, también debe ser el que le otorgue sentido al quehacer del establecimiento en su conjunto, ya que es sabido que cuando las metas y objetivos están claros los procesos y resultados son más eficaces y de mejor calidad.

La gestión curricular en suma es un aspecto fundamental de la labor del director y del equipo directivo, puesto que uno de los principios que fundamentan esta afirmación es la importancia que ostenta el currículum como medio de reproducción social, es el elemento del cual se sirven los grupos de poder o el aparato estatal en algunos caso para modelar a la sociedad, (Kemmis, 1993) afirma que *“el currículum es un producto de la historia humana y social, y un medio a través del cual los grupos poderosos han ejercido una influencia muy significativa sobre los procesos de reproducción de la sociedad, incidiendo, y quizás controlando, los procesos mediante los cuales eran y son educados los jóvenes”*, lo que no quiere decir que el director trabaje en función de esta realidad, pero sin duda parte de su labor es asegurar la formación ciudadana tal cual la quieren los grupos de la elite política y económica del país, lo que sin duda, le da una mayor importancia y realce a la figura del director.

1.2.1 El equipo directivo y los marcos curriculares

La gestión curricular debe sentar las bases del proceso educativo en la escuela, debe ser el punto de partida de una buena gestión educacional, según el MBD el director y el equipo directivo deben conocer los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, así como el Marco para la Buena Enseñanza, ya que es labor del director y el equipo directivo velar por el cabal cumplimiento del currículum *“Para validar su rol de conductor educacional del establecimiento, el director y equipo directivo requieren, en primera instancia, conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza, a objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.”* (Marco para la Buena Dirección, 2005), por lo tanto deben asegurar la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos que están en el currículum.

Otro aspecto importante es que cada establecimiento educacional debe elaborar su proyecto educativo institucional, el cual pasará a ser la carta de navegación a través de la cual se guiarán todos los procesos educativos del establecimiento, este proyecto debe contar con la participación de toda la comunidad educativa para crear sentido de pertenencia en todos los actores de la comunidad, esto quiere decir que el proyecto educativo debe tomar en cuenta las opiniones tanto del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, alumnos y apoderados, todo esto le dará mayor validez al proyecto en sí, esta idea planteada por el sistema educativo busca la creación de un PEI por cada establecimiento, esto se viene gestando desde hace años *“se ha promovido y apoyado procesos conducentes a que cada establecimiento elabore su proyecto educativo institucional (PEI) precisando su misión en función de los alumnos que atiende, identificando objetivos estratégicos y metas a mediano plazo y desarrollando planes operativos que articulen y propicien las estrategias anuales”* (Vera, 2005). También es de vital relevancia que el proyecto educativo de la institución garantice la implementación curricular de planes y programas vigentes en la normativa educacional nacional, por lo cual es necesario que tenga coherencia con lo establecido ministerialmente, es por esto que el director y el equipo directivo debe tener en consideración la normativa actual al momento de crear el proyecto educativo y de esta manera sentar las bases para que el resto de la comunidad tenga una misma mirada en cuanto a lo curricular.

Por otra parte el director y el equipo directivo deben lograr y asegurar la bajada del currículum a las aulas, por tanto se debe trabajar en coherencia y cohesión con todos los

docentes para el logro de este objetivo, promoviendo estrategias conjuntas de enseñanzas efectivas que abarquen los contenidos, habilidades y competencias requeridas por el marco curricular y establecidas en el marco para la buena enseñanza. El director y el equipo directivo deben articular el trabajo de los docentes de tal manera que exista un trabajo colaborativo y transversal en cada nivel y asignatura *“los directivos escolares, quienes son los principales responsables de la gestión del establecimiento, tienen por tarea demandar del resto de los actores de la comunidad educativa, prácticas coherentes con el logro de objetivos trazados”* (Vera, 2005), todo esto para asegurar la cobertura y dominio por parte de los profesores del curriculum generando en los estudiantes aprendizajes significativos, esto se logrará con la participación conjunta de docentes y directivos en la creación de nuevas estrategias de enseñanza que nos ayuden a conseguir las metas propuesta en el proyecto educativo que planteó la institución tomando en cuenta la opinión de todos los componentes que conforman la comunidad.

Una vez que el director y el equipo directivo logren articular y organizar a los docentes en estrategias efectivas de desarrollo curricular, estas deben ser retroalimentadas constantemente, y para esto es necesario evaluar cada una de las prácticas docentes que se aplican en el aula y que están en función del desarrollo del curriculum, para esto el director y el equipo directivo deben crear y aplicar métodos y técnicas de evaluación que ayuden a develar las prácticas de aula en coherencia a los planes y programas de estudio en cada uno de sus niveles. Pero también es necesario hacer una autoevaluación del total del establecimiento, ya que esto servirá de mucho para mejorar las prácticas dentro de la comunidad educativa *“existen evidencias de que los procesos de autoevaluación institucional, aunque en un principio estuvieron más bien centrados en el nivel de implementación de los programas en el establecimiento, han tenido un impacto positivo en las escuelas y liceos, que se ven interpelados a analizar sus prácticas institucionales”* (Vera, 2005). Todo lo anterior servirá para organizar y mejorar el trabajo de los docentes en las salas de clase buscando obtener los resultados esperados por la comunidad educativa cuyo fin último es lograr en cada uno de sus estudiantes los aprendizajes necesarios para su desarrollo profesional y personal.

Por último, el director y el equipo directivo deben estar al tanto de las políticas educativas vigentes, manteniendo una actualización constantes de cada cambio que se realice en el ámbito educacional, sobre todo en los tiempos actuales en los cuales la educación está en la mira de la sociedad en su conjunto, por tanto es tarea de los directivos interiorizarse

de las nuevas políticas ministeriales para así no quedar rezagados en comparación con sus pares educativos, pero esto no implica que los colegios estén obligados por ejemplo a utilizar los planes y programas que el gobierno desarrolla mediante el ministerio de educación, ya que los establecimientos educacionales cuentan con la libertad de crear sus propios planes y programas, de hecho en la Ley General de Educación queda establecido esto *“Los establecimientos educacionales tendrán libertad para desarrollar los planes y programas de estudios que consideren adecuados para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje definidos en las bases curriculares y de los complementarios que cada uno de ellos fije”* (Ley General de Educación, 2009). Todo esto no serviría de nada si no se implementan estas nuevas políticas, actualizando y ajustando constantemente sus prácticas educativas en los niveles que correspondan.

Con todo lo anterior expuesto podemos clarificar la importancia del director y del equipo directivo en cuanto al conocimiento, aplicación y evaluación de los marcos curriculares, asegurando una buena implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que permitirá que el establecimiento educativo logre un prestigio académico relevante en la comunidad en la cual se desenvuelve, lo que redundará en mejores resultados y por ende mayores beneficios tanto para el establecimiento como para los estudiantes que pertenecen al centro educativo.

1.2.2 El equipo directivo y la implementación curricular.

La implementación curricular busca que todos los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad logrando ser un aporte para la comunidad, de esta manera la implementación del curriculum toma un rol fundamental en el sistema educativo nacional, ya que busca que todos los estudiantes tengan las mismas competencias que fueron establecidas en el curriculum a nivel nacional. Por lo anterior mencionado la forma en que se organiza el curriculum en la escuela tomará mayor relevancia y marcará la diferencia entre uno u otro establecimiento, lo que queda explicitado en el marco para la buena dirección, en el cual se establece lo siguiente *“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”* (Marco para la Buena Dirección, 2005), por lo tanto la gestión curricular pasa a ser el

núcleo o eje del proceso de enseñanza-aprendizaje en los establecimientos educacionales del país.

Así mismo, lo anteriormente expuesto queda de manifiesto cuando el director y el equipo directivo programan la ejecución del currículum en las aulas, generando instancias de planificación entre los docentes, ya que es sabido la importancia que radica en la preparación para la enseñanza, siendo este punto una falencia en el actual sistema educativo nacional, puesto que los docentes no cuentan con el tiempo necesario para la planificación y articulación de los contenidos y habilidades que deben desarrollar en los estudiantes. Es necesario que el director y el equipo directivo organicen los tiempos requeridos por los docentes y trabajen con estos para buscar la mejor manera de entregar los contenidos a los alumnos *“una clave para definir la gestión curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del currículum como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan que deben hacer con los alumnos”* (Castro, F, 2005), todo esto es necesario para lograr satisfacer las demandas de aprendizajes que están tanto implícitas como explícitas en el currículum nacional, lo que generará trabajo equipo, colaboración entre colegas, mejores prácticas, mejor clima escolar y por ende el desarrollo significativo de los aprendizajes en los educandos.

También es tarea del director y el equipo directivo generar instancias de apoyo pedagógico a las estrategias abordadas por los docentes que estén en concordancia con el contexto y las necesidades de los estudiantes. En este ámbito es necesaria la capacitación de los puntos más débiles encontrados entre sus docentes a la hora de planificar estrategias de enseñanza, por lo cual el director y el equipo directivo deben conocer su planta docente y su realidad imperante en el establecimiento, para así encontrar las necesidades individuales de su comunidad. Para lograr esto el director y el equipo directivo deben garantizar instancias donde los docentes expresen y reconozcan sus falencias, esto podría ser posible *si la gestión curricular se produce entre el equipo directivo y los docentes “la necesidad, en tiempos de cambio de consignar intenciones educativas nuevas y de orientar las tareas de los profesores para que se efectúe integrando los conocimientos actuales sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, hace necesario un modelo curricular que vertebre todos los cambios”* (Maurí, M, 1997), esto es necesario para compensar las deficiencias que tienen algunos docentes en el manejo del currículum, las que pueden atribuirse a desactualización o desconocimiento de otras

prácticas educativas más efectivas, además expresen sus necesidades para lograr en conjunto con los directivos mejorar las estrategias de enseñanza, ya sea con talleres, capacitaciones, focus group o cual método que contribuyan al quehacer docente.

En otro aspecto es importante utilizar de manera efectiva los tiempos escolares tanto dentro como fuera del aula, por lo que el director y el equipo directivo deben establecer las condiciones para el desarrollo de los estudiantes en función de los horarios pedagógicos que se pueden establecer, también según las características y contexto de los estudiante, sin dejar de lado por supuesto lo demandado curricularmente, pero es sabido que no necesariamente más horas de lenguaje y matemática son la clave del éxito, ya que los estudiantes son formados no solo académicamente sino también en su formación personal, para lo cual la creación de talleres extracurriculares, tanto deportivos, artísticos como culturales colaboran a desarrollar las competencias de los estudiantes, ya que *“el curriculum consiste en la suma de experiencias que los alumnos realizan mientras trabajan bajo la supervisión de la escuela” (Johnson, H. 1970)*, por esto es imperioso velar por los tiempos en los cuales se utiliza el horario escolar dentro del establecimiento, puesto que, si se logra traspasar todo lo que el curriculum exige tendremos mejores resultados tanto en el ámbito académico como en el aspecto personal.

Por otra parte, el aspecto evaluativo es fundamental para un buen proceso de enseñanza-aprendizaje *“el profesor recoge evidencias de los aprendizajes de sus estudiantes, a partir de los productos de sus trabajos y de procedimientos específicos de evaluación, que le permiten establecer el nivel de logro de los aprendizajes esperados”*, (Marco para la Buena Enseñanza, 2001), es de conocimiento público las falencias que tiene nuestro sistema educativo en este ámbito, el cual ha sido constantemente cuestionado por la comunidad educativa, es por esto que el director y el equipo directivo deben ser capaces de generar instancias para definir criterios de evaluación que sean uniformes y compartidos por todo el establecimiento, lo que validará de mejor manera la práctica evaluativa en las aulas. En concordancia con lo antes expuesto es menester definir cuáles son los instrumentos de evaluación que más nos servirán para los fines requeridos en el establecimiento, esto debe ir acompañado de una retroalimentación efectiva de parte del director y el equipo directivo hacia las practicas evaluativas de los docentes, buscando de esta forma crear instrumentos de evaluación que sean actualizados y coherentes con los procesos de enseñanza que se dan en el establecimiento educacional. La función del director y el equipo directivo en este apartado es fundamental para el logro de

aprendizajes esperados *“la organización del currículum es una de las tareas más complejas que se plantean en la construcción curricular paradójicamente insuficientemente atendida. Además es uno de los aspectos críticos en la reconstrucción democrática de la cultura escolar”* (Guarro, A. 2002), puesto que, si no hay uniformidad y coherencia en las prácticas evaluativas establecidas en el currículum de su establecimiento, difícilmente se puedan obtener los resultados esperados por la comunidad educativa.

Lo expuesto anteriormente nos refuerza la idea de la importancia del director y equipo directivo en la consecución de buenos resultados académicos en los establecimientos educacionales, siendo uno de los pilares más importantes del quehacer académico de los colegios del país. De esta manera la gestión realizada por estos toman cada vez mayor relevancia en nuestro contexto educacional, puesto que, es tarea de ellos dirigir y liderar las acciones que se llevarán a cabo en el establecimiento y no delegar esta función en evaluadores externos, ya que, no todos los establecimientos tienen las mismas características educativas, ni sociales, por lo tanto, es responsabilidad del director y el equipo directivo establecer cuál es la dirección que tomara la escuela en la búsqueda de resultados satisfactorios *“las artes de la toma de decisiones quedan realizadas y se restaura una visión más filosófica acerca de la naturaleza y la dirección de la educación en la escuela y en la clase, rechazando ceder la responsabilidad de la educación a ejecutivos externos”* (Kemmis, S. 1993), esto les permitirá al director y equipo directivo trazar el camino que mejor acomode a la realidad del establecimiento para el logro de resultados satisfactorios en sus estudiantes y por consiguiente mejorar la calidad de la educación que es el fin último de todas las practicas que se realizan en los establecimientos educacionales, ya sea de parte del director y el equipo directivo, como por parte de los docentes y asistentes de aula, todo esto en busca de proporcionar los medios necesarios para que los alumnos se desenvuelvan en la vida profesional y laborar, logrando ser un aporte real a la sociedad en su conjunto.

1.2.3 El equipo directivo y estrategias de aula de calidad

Un punto relevante en la generación de aprendizajes son las estrategias utilizadas por los docentes en las aulas, por ende el director y el equipo directivo tiene como tarea motivar a los docentes en las búsquedas de estas estrategias acorde a cada nivel de enseñanza,

pero no es un trabajo aislado de cada docente, sino un trabajo conjunto como comunidad, por lo cual se debe velar y retroalimentar las buenas prácticas para difundirlas y hacerlas parte del establecimiento, con respecto a esto el marco para la buena dirección explicita que *“el director y equipo directivo debe motivar a los actores del proceso educativo y asegurar la difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas”* (Marco para la Buena Dirección, 2005). Es fundamental en el logro de resultados y aprendizajes el trabajo en equipo dentro de una comunidad, las asignaturas tienen puntos de encuentro y transversalidad, por lo que resulta imperioso el trabajo tanto por departamentos como entre departamentos buscando la cohesión, y como nos menciona el marco para la buena dirección, el conocimiento colectivo, con estrategias que estén consensuadas, conocidas, difundidas y replicadas en la unidad educativa, esto no sería posible si no se presenta por parte del director y el equipo directivo una retroalimentación sistemática que evalúe tanto los logros como limitaciones que se presentan para la búsqueda y logro de las metas como institución.

En el seguimiento de aprendizajes significativos en los estudiantes el director y el equipo directivo deben promover en los docentes confianzas en el trabajo que estos realizan y a su vez generar altas expectativas de logros, esto solo se obtiene cuando estos estamentos tienen una sola línea de trabajo, que se encuentra establecida en la misión de su establecimiento, por ente estos actores deben trabajar en forma coordinada, lo que es fundamental en el trabajo educativo *“coordinar implica la búsqueda de una armonía institucional. Significa buscar y promover la sincronización y coherencia en los desempeños de las personas. Este trabajo coordinado se pone en evidencia cuando las actividades de los miembros tienden a complementarse, a “encajarse” en función del logro de metas comunes, pero no formulados en solitario por el directivo, sino por el colectivo institucional”* (Harf, R. & Azzerboni, D. 2010) y con un mismo propósito. Las altas expectativas generarán en los docentes mayores motivaciones en su quehacer pedagógico en el aula, mostrando un mayor interés y empoderamiento de los objetivos que se buscan realizar como establecimiento, a su vez esto repercutirá de manera positiva en los estudiantes, ya que si se les demuestra confianza en sus capacidades y aptitudes, estos generaran un mayor compromiso con su aprendizaje y con las metas propuestas por su comunidad.

En otro punto la reflexión docente genera cuestionamientos positivos, ya que ayudan a mejorar las estrategias utilizadas en la práctica docente, además genera empatía por el

trabajo del otro, puesto que se genera un conocimiento sobre las vivencias compartidas que no suelen ser muy alejadas las unas de las otras, por ende esto tiende a generar tareas conjuntas como equipo docente para enfrentar las dificultades en las aulas. También esto nos llevará a instalar procesos como establecimiento que conlleve a la mejora de la calidad educativa presentada, para esto es necesario contar con un buen trabajo en equipo, que sirva como método de retroalimentación para la comunidad educativa en su totalidad. Por lo anterior expuesto queda de manifiesto que el director y el equipo directivo necesariamente deben generar las instancias para la consecución y logro de estos objetivos planteados, por lo tanto *“la intervención del líder institucional en los procesos claves, debe ser siempre con intención integradora, proporcionando la visión de futuro que dote de coherencia el proceso, siempre largo y costoso en energía y recursos”* (Álvarez, M. 2013), esto se entiende como un proceso a través del cual el director y equipo directivo debe esforzarse en crear y mantener como una práctica institucionalizada entre los docentes que se desempeñan en el establecimiento educacional al cual pertenecen.

La articulación entre las metas del establecimiento y los requerimientos del sistema educativo nacional planteado en el curriculum, deben apuntar al desarrollo de aprendizajes de los estudiantes, los que a su vez, deben estar en conocimiento de lo que se espera de ellos. Es necesario que el director y el equipo directo desarrollen en la práctica lo establecido como objetivo institucional y empoderen a los estudiantes en esta misión, ya que un trabajo articulado y cohesionado sigue siendo lo medular que establece la normativa del marco para la buena dirección. Esto se consigue principalmente a través de una buena gestión estratégica, en la cual logre implicar a su equipo directivo y cuerpo docente en la misión del establecimiento *“la estrategia fundamental que mejor define el pensamiento estratégico de un líder es la capacidad de implicar a su gente en un proyecto de misión compartida que define el tipo de cliente que quieren educar y los principios básicos asumidos por todos que inspiraran su labor educativa”* (Álvarez, M. 2013), es por esto que es labor estratégica del director es fundamental para el buen funcionamiento del establecimiento y la correcta implementación del curriculum en las aulas.

1.2.4 El equipo directivo y la Evaluación curricular

La evaluación curricular es un tema de mucha relevancia para la comunidad escolar y para los objetivos planteados desde las políticas ministeriales de educación, se refiere a la capacidad de monitorear y evaluar la implementación del curriculum en los

establecimientos educativos, para ello “el director debe garantizar que la implementación del currículum persiga una enseñanza de calidad. Para ello asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje” (Marco para la Buena Dirección, 2005), como bien se expresa en la cita antes mencionada es tarea del director y, del equipo directivo por ende, lograr asegurar la existencia de instancias que permitan una retroalimentación efectiva de las prácticas de implementación curricular con las que cuente el establecimiento, esto es, sin duda un factor relevante para el logro de aprendizajes efectivos en los educandos.

Sin embargo, la existencia de estos mecanismos de monitoreo y evaluación por si solos no nos asegura una retroalimentación efectiva de la implementación curricular, por lo tanto es necesario recopilar la información del proceso de implementación curricular y también de los resultados obtenidos a partir de esta. Es labor del director y del equipo directivo asegurarán la existencia de estos mecanismos, ya que sin ellos nos resultarían imposible clarificar las deficiencias y falencias con las que cuentan los establecimientos y por lo tanto sería imposible mejorarlas *“la evaluación en el ámbito educacional tiene varias funciones, sin embargo la más congruente con el término educación es la de contribuir a mejorar los procesos educativos para que los educandos puedan alcanzar las metas de aprendizaje”* (Cisterna, F. 2005). Es sabido por todos que una buena retroalimentación es la clave para el mejoramiento de las acciones que están siendo evaluadas de forma deficiente, ya que si no conocemos la raíz del problema, difícilmente podremos encontrar las soluciones necesarias para remediar el mismo.

En relación con el punto anteriormente expuesto, la reflexión pedagógica sobre las prácticas desarrolladas en el establecimiento en relación al proyecto curricular, el currículum y los resultados de aprendizaje son claves para el buen funcionamiento de las prácticas docentes, si no existen instancias para la reflexión en este ámbito, difícilmente se puedan mejorar las prácticas que están siendo desarrolladas por los docentes en el establecimiento, para esto es necesario que el director y el equipo directivo otorguen las facilidades requeridas por los docentes para un buen trabajo reflexivo y de retroalimentación, lo que probablemente ayudará a conseguir mejores resultados académicos en los estudiantes, y por ende, se lograrán los aprendizajes esperados por la comunidad educativa. Esto queda demostrado con los resultados obtenidos por las escuelas efectivas, en las cuales se ha demostrado que una buena gestión curricular del

director y equipo directivo es la clave del éxito institucional *“las políticas de gestión han tenido como centro generar un cambio en los estilos de trabajo y gestión, un cambio de las prácticas pedagógicas así como de la relación con los padres con el objetivo de crear una cultura participativa y evaluativa”* (Vera, 2005). De esta manera se demuestra la importancia de una buena gestión del currículum por parte de los directivos del establecimiento para asegurar la participación de todos los entes necesarios y requeridos por el sistema educativo.

Capítulo II

INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio corresponde a un establecimiento particular subvencionado, ubicado en el centro de la ciudad de Chillán, cuenta con modalidad técnico profesional y sus niveles de enseñanza son la educación parvularia, básica y media, actualmente cuenta con una matrícula de 1207 alumnos, teniendo un promedio de 37 alumnos por sala y una planta docente de 89 profesores.

El establecimiento es de matrícula gratuita y su mensualidad es actualmente de 18.000 pesos, cabe mencionar cuenta con subvención escolar preferencial (SEP) con un índice de vulnerabilidad del 60%.

El establecimiento cuenta con una trayectoria de 11 años y actualmente se encuentra según los resultados SIMCE en situación emergente, teniendo los siguientes resultados presentado en tabla número 1. También se presentan en tabla 2, los resultados PSU del establecimiento.

Tabla 1: Resultados SIMCE del establecimiento

2 básico				
Asignatura	Años			
Comprensión lectora	2010	2011	2012	2013
	-	-	-	258
4 básico				
Comprensión lectora	-	-	280	268
Matemática	-	-	292	263
Ciencias Naturales	-	-	-	261
6 básico				
Comprensión de lectura	-	-	-	268
Matemática	-	-	-	297
8 básico				
Comprensión de lectura	-	277	-	260
Matemática	-	283	-	274
Historia	-	288	-	
Ciencias Naturales	-	299	-	290
Segundo Medio				
Comprensión lectora	270	-	248	253

Matemática	271	-	288	288
------------	-----	---	-----	-----

Información tomada de la página de la agencia de la calidad de la educación

Tabla 2: Resultados PSU del establecimiento

	2011	2012	2013
Promedio PSU en lenguaje y matemática en las últimas 3 evaluaciones	502	537	471
Porcentaje de alumnos que rindieron PSU en las últimas 3 evaluaciones	92%	59%	66%
De los 3.165 establecimientos de educación media que rindieron la PSU, este establecimiento ocupa el lugar	978	946	1.367

Información tomada de la página de la agencia de la calidad de la educación

2.1.2 Sujetos de estudio

Para nuestra investigación los sujetos de estudios serán el director y el equipo directivo y los docentes de aula. En la unidad de estudio, el ámbito de investigación relacionada a la gestión curricular, se encuentra organizada en un equipo académico, al cual pertenece la directora académica, los coordinadores SEP de básica y media y el evaluador, cabe destacar que el coordinador SEP de básica tiene dualidad de función ya que también es el jefe técnico de básica, la educación media solo cuenta con la directora académica quien también tiene dualidad de funciones pues es la vice rectora del establecimiento.

En cuanto a los docentes de aula, se entrevistarán a los docentes pertenecientes a los 4 departamentos que rinden evaluaciones de medición externa, estos son; el departamento de lenguaje que cuenta con 7 docentes para la disciplina, el departamento de matemática que cuenta con 5 docentes, el departamento de ciencias que cuenta con 5 docentes y el departamento de historia que cuenta con 5 docentes.

En total los sujetos en estudios son el director y su equipo académico que está formado por 4 docentes directivos y el equipo docente conformado por 22 profesores.

2.1.3 Antecedentes del problema a investigar

Lo primordial para cada centro educativo, son los aprendizajes de los estudiantes, por esto hemos puesto nuestro foco de estudio, en los saberes que estos deben adquirir y los cuales se encuentran demandados en el Curriculum, para ello es fundamental la tarea del director y el equipo directivo en asegurar a través de su gestión curricular los aprendizajes en las aulas, Vera y otros (2005, p.27) aseguran que “la gestión escolar alude al conjunto de procesos institucionales que es preciso asegurar para generar condiciones adecuadas que favorezcan el logro de aprendizajes significativos”, es por ello que nuestro trabajo estará centrado al estudio y análisis de las características del director y el equipo directivo de una unidad de estudio en particular en cuanto a sus quehaceres en implementación, monitoreo y evaluación del curriculum tomando como guía para nuestro trabajo el marco para la buena dirección.

A través de la observación, se visualiza en el establecimiento en el cual se enmarca la investigación, algunas falencias en la gestión del curriculum, que se ven reflejados en variados puntos desde el diseño, pasando por la planificación e implementación curricular en las aulas, hasta el monitoreo y evaluación que se realiza para asegurar la bajada curricular.

2.1.4 Planteamiento del problema

En el establecimiento en estudio se pueden observar algunas falencias en la gestión curricular, evidenciadas en variadas situaciones, una de ellas, el acompañamiento y monitoreo del trabajo docente, el cual es escaso y esporádico que no permite tener un conocimiento acabado de la práctica del profesor, si bien se solicitan las planificaciones

por unidades de aprendizajes, estas no son retroalimentadas al docente, tampoco visadas para su aplicación en el aula. También en este mismo ámbito destaca la falta de sugerencias metodológicas en cuanto a las estrategias utilizadas por los docentes para los diversos niveles, edades y contextos de los estudiantes a los cuales se enfoca la enseñanza.

Con respecto a la implementación curricular es monitoreada sólo en cuanto a cobertura y no a la calidad con la que las unidades son entregadas, no existe triangulación declarada ni planificada entre los niveles educativos, ni tiempo destinado a trabajo docente interdisciplinario, por tanto no existe, por parte de los docentes, un dominio aplicado de los marcos curriculares existentes. También en este ámbito, a pesar de que se cuenta con reuniones de departamento enfocados a la planificación de este en particular, este tiempo no es suficiente para crear, revisar y socializar las actividades de aprendizajes para cada nivel de aprendizaje, Además no se cuenta con la figura de un jefe de departamento capacitado en gestión curricular que acompañe y guíe el trabajo de sus colegas en la bajada del currículum a las aulas.

En cuanto a las evaluaciones, no existe uniformidad, como establecimiento, esta se da en cuanto a formato y número de notas por asignaturas, pero no en congruencia con el tipo de preguntas ni complejidad en los diversos niveles establecidos, no se cuenta con tabla de especificación y cada docente dispone de libre albedrío a la hora de elaborar y aplicar una evaluación, la cual no es visada ni autorizada por el experto evaluador para su posterior aplicación, por lo cual, en cuanto a las evaluaciones se carece de un sistema evaluativo definido que asegure la coherencia en cuanto a las competencias y habilidades requerida por los marcos curriculares.

De acuerdo a la ley general de educación “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente, promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen” (Ley General de Educación, ministerio de educación, 2005, artículo 10). Por tanto es fundamental la investigación realizada, ya que no solo el trabajo del director y el equipo directivo se establecen como ley nacional si no también recae su desempeño en las competencias adquiridas por los estudiantes.

2.1.5 Justificación del problema como objeto de estudio

Si no existe una articulación entre el trabajo del equipo técnico y el trabajo docente no se logra cohesión del proyecto educativo planteado por el establecimiento, lo que impide la finalidad última de la educación que es el aprendizaje de todos los estudiantes, es aquí donde radica la importancia de nuestro tema a investigar, pues merece detenerse un instante y preguntarnos por qué hoy el foco está puesto en la gestión de los establecimientos y no en los docentes como era hace poco tiempo atrás, una prueba de ello es la creación del marco para la buena dirección que guía el quehacer educativo y fortalece el liderazgo del director y de los equipos directivos que gestionan los establecimientos educacionales, estructurando cuatro áreas de acción directiva. Las cuales son: El liderazgo, el cual permite direccionar el proyecto educativo de una institución, orientando a la comunidad en el logro de los objetivos propuesto; la gestión curricular, ámbito centrado en el logro de los estudiantes que busca asegurar los aprendizajes en el aula; La gestión de recursos, referido a la obtención y administración de todos los recursos del establecimiento en pos de lograr los objetivos y el desarrollo de la institución educacional; La gestión del clima organizacional y la convivencia, ámbito que contribuye al buen desarrollo y funcionamiento del establecimiento educativo. Estos cuatro ámbitos son los pilares de la gestión directiva que desglosan en criterios y descriptores que aportan a la compleja labor que presentan las direcciones de los establecimientos educativos.

La presente investigación está enmarcada en uno de estos ámbitos descritos anteriormente, la gestión curricular que pone el foco en el aprendizaje de los estudiantes, fijando al curriculum como columna vertebral del accionar de la institución promoviendo la planificación, seguimiento y evaluación de este en las aulas, asegurando su implementación ya que esta “gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en las “enseñanzas” y los “aprendizajes” que se desarrollan en el seno de la institución escolar” Castro, F. 2005. (Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. Chile: Horizontes educacionales, 10, p.18.) Por lo tanto una buena gestión curricular debe tener presente a todos los actores de la comunidad educativa, si bien el centro está enfocado en los estudiantes, tanto la familia como los miembros del establecimiento tiene un rol preponderante en la responsabilidad social que significa entregar una educación de calidad a nuestros estudiantes para el

logro de los aprendizajes señalados como fundamentales en el currículum nacional que rige nuestro modelo educativo.

La gestión curricular desarrollada por los equipos técnicos debe ser hábil y eficaz en la consecución de su objetivo final, el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto es necesario llevar a cabo una buena coordinación de todos los actores de la comunidad que llevan a cabo este propósito, por lo tanto “El directivo, desde la tarea de coordinación, puede verse como un ingeniero de puentes, impulsor y habilitador de nexos y vínculos entre cada uno de los participantes de la situación educativa y entre las acciones que se llevan a cabo en la institución”. (Harf y Azzerboni, 2010), nos sugiere que el directivo o equipo académico que lidere la gestión curricular es eje principal del quehacer docente y como este se traduce en aprendizajes significativos para los estudiantes.

Es tarea del equipo técnico asegurar la bajada del currículum en las aulas, para ello es imperioso llevar a cabo ciertas acciones que asesoren y oriente el trabajo de los docentes en las salas de clase, teniendo una propuesta intencionada de los aprendizajes que se deben generar en los estudiantes por parte de sus docentes. Con respecto a lo anterior Castro, (2005), encontró lo siguiente:

Una clave para definir la gestión curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del currículum como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan que deben hacer con los alumnos y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza.

Debe existir, por tanto un trabajo conjunto y coordinado entre el equipo técnico y los docentes, ya que si bien es cierto que el docente hoy en día tiene la autonomía para el trabajo de aula con sus estudiantes, este requiere del apoyo y asesoramiento del equipo que se encuentra especializado en la gestión del currículum que deben aprender los estudiantes.

Con respecto a lo anterior un tema fundamental en cuanto a la gestión del director y el equipo técnico es la organización de los tiempos, descrito también en el Marco para la Buena Dirección 2005, en el cual se plantea lo siguiente: “es uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizajes es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y evaluación”. Aspecto que suele ser

deficitario en los establecimientos educacionales debido a las escasez de tiempos otorgado por el director y el equipo directivo al quehacer docente, debido a las grandes tareas que conlleva dirigir los establecimientos y al aspecto financiero que significaría otorgar horas no lectivas a los profesores, recursos con los cuales muchos establecimientos no cuentan, por lo tanto los docentes deben hacer lo posible, dentro de las posibilidades individuales de cada uno en llevar a cabo sus tareas diarias con el escaso tiempo con el que disponen para implementar el currículum en el aula y además lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes. Esto es una realidad nacional presente en nuestros establecimientos educacionales, lo que se presenta como un aspecto deficiente en nuestro sistema educativo, puesto que “En la escuela, se actúa adaptándose al tiempo, ya que resulta más fácil que hacerlo a la inversa. La costumbre, las normativas, el control puramente burocrático, la prevalencia del tiempo racional o administrativo por sobre el tiempo pedagógico, por ejemplo, hacen que sea frecuente esta actitud frente al tiempo” Castro, 2005 (Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Chile: Horizontes educacionales, 10, p. 20)

Todo lo anterior conlleva a un problema aún mayor en nuestras aulas, que son las estrategias utilizadas para generar aprendizajes significativos, es sabido que muchos docentes siguen haciendo lo mismo por años sin importar mucho, sus resultados, evidenciando falta de innovación en sus prácticas pedagógicas y la utilización de metodologías anacrónicas para nuestros tiempos, contextos y necesidades de nuestros estudiantes, concretamente, la escasa capacitación con la que cuentan los establecimientos educacionales en relación al uso de las tecnologías en el aula, por ejemplo el internet, el celular, las tablet son un enemigo inminente para el profesorado en las salas de clases, en vez de ser elementos de apoyo y complemento para su labor. Sin duda siguen siendo los tiempos el elemento causante de la falencia en la gestión del currículum para innovación y el cambio de aprendizajes reales y efectivos en los estudiantes

Otro aspecto importante en la gestión curricular son los mecanismos de evaluación y monitoreo que realiza el director y el equipo técnico para asegurar la implementación curricular y por ende garantizar así aprendizaje en cada uno de los estudiantes independientemente de su contexto o sistema educativo, ya que hoy nuestra sociedad demanda mayores exigencias, por lo cual es imperioso revisar la gestión del director y el equipo técnico en relación a los sistemas evaluativos que imperan en su establecimiento,

es así como “la evaluación educacional desarrollada al interior del aula destinada a validar demostrativamente la adquisición o no por parte de los estudiantes de determinados aprendizajes, en términos ya sea de competencias o capacidades está siendo un elemento de primera importancia” Cisterna, F. (2005). (Evaluación, constructivismo y metacognición. Aproximaciones teórico-prácticas. Chile: Horizontes educacionales, 10, p.27). Ya que, además como sigue mencionando este mismo autor, los resultados de aprendizajes están siendo sinónimos de calidad en nuestro sistema educativo, lo que realmente preocupa ya que no está comprobado de que los resultados de medición externa que realiza el sistema educativo sean un indicador de calidad en la educación, siendo este concepto subjetivo y de múltiples definiciones.

Por otra parte la importancia de la evaluación para nuestra sociedad es que nos entrega mecanismos de análisis de los resultados obtenidos, permitiendo así la retroalimentación efectiva, por esto “la evaluación es el recurso de que la sociedad se dota para emitir un juicio de valor sobre el logro de las intenciones educativas y la calidad de la propuesta educativa” Maurí, T. (1997). (Curriculum y enseñanza). Por esto, es de vital importancia las metodologías evaluativas escogidas, como así también los instrumentos seleccionados, los cuales deben ser pertinentes a cada contexto educacional y a la vez validados para entregarnos información fidedigna.

El marco para la buena dirección señala la importancia que debe otorgarse, en este ámbito de gestión curricular, a la reflexión pedagógica en cuanto a mecanismos de evaluación, como también en cuanto a la práctica docente habitual en las aulas, ya que “es precisamente esta capacidad reflexiva la que nos puede proporcionar herramientas para generar destrezas que nos permitan actuar dialécticamente, superando con ello la noción de una práctica tradicional de la enseñanza” Cisterna, F. 2005, (Evaluación, constructivismo y metacognición, aproximaciones teórico-prácticas, Horizontes educacionales n°10), lo cual resulta fundamental para apropiarse del curriculum y así entregarlo a nuestros estudiantes no solo como un dictador de conocimiento, sino con la adquisición de destrezas y capacidades que se traduzcan en aprendizajes.

Durante la presente investigación se abordarán, todos los criterios del ámbito de la gestión curricular que buscan lograr el aprendizaje de los estudiantes en las aulas, centrado en la adquisición de conocimientos y habilidades enmarcadas en el curriculum nacional. Esta ardua tarea que lleva a cabo el director y el equipo directivo, serán caracterizadas en esta investigación en una unidad de estudio en particular.

2.1.6 Preguntas de Investigación

1.- ¿Cuáles son las características de la gestión curricular del director y equipo directivo en la unidad de estudio?

2.1.7 Premisa

Una buena gestión curricular llevada a cabo por el director y el equipo técnico generará el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. Esto se ve demostrado a través de la experiencia en resultados académicos de establecimientos que son sustentados en una buena gestión por parte del director y el equipo directivo en el ámbito curricular. Esta buena gestión curricular pretende que el director y el equipo directivo ponga en marcha el currículum, haciendo una correcta bajada a las aulas, ya que este es el principio de la gestión directiva que busca generar resultados de aprendizajes “Un currículum “funcionando” es un punto de partida sobre el cual puede y debe operar el director cuando desea sostener ciertos principios en torno a la enseñanza y el aprendizajes de áreas y disciplinas en su escuela” Castro, F. (Gestión Curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa, 2005, pp. 20-21), esto nos permite creer que una buena gestión curricular lograra generar mejores resultados de aprendizaje en los alumnos.

2.1.8 Objetivos Generales y específicos

2.1.8.1 Objetivo General

Analizar las características de la gestión del director y el equipo técnico en cuanto a la gestión curricular en la unidad de estudio

2.1.8.2 Objetivos Específicos

Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto a:

- 1.- Conocimiento y dominio de los marcos curriculares.
- 2.- Organización de los tiempos para la implementación curricular en aula.
- 3.- La calidad de las estrategias didácticas.
- 4.- Monitoreo y evaluación de la implementación curricular y los resultados de aprendizajes.

2.1.9 Categorías y subcategorías:

Las categorías y subcategorías que serán la base de nuestro estudio, se encuentran enmarcadas en el marco para la buena dirección, específicamente en el ámbito de la gestión curricular

2.1.9.1 Categoría 1: Conocimiento y dominio de los marcos curriculares

El marco para la buena dirección establece que es una tarea fundamental del director y el equipo directivo conocer tanto los marcos curriculares como el marco para la buena enseñanza y nos señala que esto es con el fin de *“asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de la enseñanza aprendizaje”* (Marco para la buena dirección, 2005, p. 17), esto le otorga validez al desempeño tanto del director como a su equipo.

Además las demandas realizadas en educación el año 2009, permitieron grandes cambios en educación como por ejemplo la implementación de organismos del estado, como lo son la superintendencia de educación y la agencia de calidad que trabajan en pos de asegurar la calidad de la educación entregada a los alumnos de nuestra sociedad chilena, con ello también se visualizó la necesidad de reformular el currículum nacional, definiendo con mayor claridad en las bases curriculares, los aprendizajes esperados, para ello se establece *“una nueva fórmula de prescripción curricular, reemplazando las categorías anteriores de objetivos fundamentales (OF) y contenidos mínimos obligatorios (CMO) por un concepto acorde con la necesidad de vincular más estrechamente la formulación del aprendizaje con su seguimiento y evaluación”* (Mineduc, bases curriculares, 2013, p. 11), ya no hablamos más de objetivos fundamentales, sino de

objetivos de aprendizajes que establecen según las bases curriculares los desempeños de los estudiante, que permitan asegurar el logro de aprendizajes.

Esta Categoría se desglosa en 4 subcategorías, estas son:

2.1.9.1.1 Objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular:

Como ya mencionábamos en un comienzo, según el cambio establecido en educación con la LGE, a la fecha hasta sexto año básico ya no son ni objetivos fundamentales ni contenidos mínimos, sino objetivos de aprendizajes, planteados en las bases curriculares para cada nivel, los cuales permiten una progresión de los saberes a entregar y una mayor facilidad de monitoreo. Con ello además permiten al curriculum estar dentro de un proceso continuo y acumulativo, sin eliminar inmediatamente lo establecido en

2.1.9.1.2 Implementación de planes y programas:

El Ministerio de Educación favorece la construcción de un curriculum continuo y acumulativo, por lo que no elimino de inmediato lo establecido curricularmente el año 1996, sino que se establece la siguiente forma de trabajo establecida en la ley que señala “*Se opta por elaborar primero las bases curriculares de educación básica, obedeciendo a la necesidad de iniciar gradualmente el transido hacia la nueva estructura*” (Mineduc, bases curriculares, 2013, p. 11). Con ello también se empezaron a elaborar también planes y programas para cada base curricular creada en enseñanza básica que evidencien el desarrollo del estudiante de acuerdo a su edad y contexto y que además potencie el desarrollo de su pensamiento y adquirir autonomía.

2.1.9.1.3 Estrategias de enseñanzas efectivas:

La tarea del director y de su equipo directivo se presenta en esta subcategoría, basada en lo establecido en el marco para la buena enseñanza, implícitamente en cada uno de sus 4 ámbitos, ya que se busca que a través de ellos, los docentes, con la ayuda de sus directivos, logren estrategias que permitan generar aprendizajes en los estudiantes, destacando como se menciona en el marco para la buena enseñanza “*las habilidades del profesor para organizar situaciones interesantes y productivas que aprovechen el tiempo*”

para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Al mismo tiempo, estas situaciones deben considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionarles recursos adecuados y apoyos pertinentes” (marco para la buena enseñanza, 2005, p. 9), así los docentes generaran enseñanzas efectivas con aprendizajes significativos.

2.1.9.1.4 Métodos y técnicas de evaluación:

La nueva implementación de planes y programas de estudio basados en las bases curriculares generan una mayor facilidad en esta tarea clave tanto para el director como para el equipo directivo, como lo son la búsqueda de métodos como técnicas que evalúen si realmente este currículum es llevado al aula, lo que queda de manifiesto y declarado por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad, donde se señala que *“Se deben definir estándares de aprendizajes que permitirán ordenar a los establecimientos educacionales de acuerdo al logro de aprendizajes de los alumnos y al grado de cumplimiento de estos estándares, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares”* (Mineduc, bases curriculares, 2013, p. 10) Esta nueva mirada exige claridad y precisión no solo en los saberes que son entregados a los estudiantes sino también en la necesidad urgente por parte del director y su equipo de cumplir con sistemas y técnicas de evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, en concordancia con el currículum.

2.1.9.2 Categoría 2: Organización de los tiempos para implementar el currículum.

El marco para la buena dirección señalan que el director y el equipo directivo debe otorgar los tiempos necesarios para la implementación del currículum en el aula, explícitamente establece que es *“uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizajes”* (Marco para la Buena Dirección, 2005, p 17). La organización de la enseñanza es clave en los aprendizajes de los estudiantes y así también lo señala el marco para la buena enseñanza.

Esta categoría se desglosa en 3 subcategorías, estas son:

2.1.9.2.1 Espacios para organizar y planificar el programa de estudio:

El director y el equipo directivo debe no solo dar los espacios para que sus docentes organicen y planifiquen el currículum, sino que además deben asegurarse de que esto

ocurra, teniendo claridad tanto en los dominios de la disciplina que enseñan los profesores, ya que nadie enseñan lo que no sabe, como también en las competencias que estos tengan para hacer una bajada correcta de los saberes que entregan a sus estudiantes y aun así esto no se hace suficiente, en este sentido el marco para la buena enseñanza nos señala *“ni el dominio de la disciplina ni las competencias pedagógicas son suficientes para lograr aprendizajes de calidad; los profesores no enseñan su disciplina en el vacío, la enseñan a alumnos determinados y en contextos específicos, cuyas condiciones y particularidades deben ser consideradas al momento de diseñar actividades de enseñanza”*. (Marco para la buena enseñanza, 2005, p. 8) por esto es clave para el proceso de enseñanza aprendizaje contar con los tiempos para la organización y planificación de las competencias a desarrollar en los estudiantes demandadas en el currículum.

2.1.9.2.2 Espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula:

A lo anterior se suma, los tiempos para crear estrategias acordes a las edades y contextos de los estudiantes, por lo cual este tiempo no puede ser limitado y ni escaso, sino más bien debe ser la prioridad del director y su equipo en cuanto a los quehaceres de sus profesores. Con respecto a esto el marco para la buena enseñanza explicita *“El docente, basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y, estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas”*. (Marco para la buena enseñanza, 2005, p. 9). Esto nos reafirma que el profesor no solo debe organizar y planificar, sino además conocer el contexto y vivencias de sus estudiantes, para así llegar a crear estrategias de aula efectivas con sentido para sus estudiantes y que generen aprendizajes significativos en el tiempo.

2.1.9.2.3 Tiempos para definir instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación pedagógica:

El director y el equipo directivo, debe monitorear el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de que en conjunto con los docentes, puedan retroalimentar y reflexionar sobre los resultados y en conjunto también tomar decisiones de mejora, es tarea del docente retroalimentar sus prácticas de acuerdo a los resultados de aprendizajes obtenidos en sus

sales de clase, pero es también tarea del directivo, generar instrumentos y espacios y tiempos para la retroalimentación pedagógica, esto queda de manifiesto en el marco para la buena dirección donde se menciona que *“el director y el equipo directivo deben asegurar una organización efectiva del uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos”* (Marco para la Buena Dirección, 2005, p. 17), estos procesos incluyen tanto la organización del marco curricular, la preparación de la enseñanza, la búsqueda de técnicas y estrategias de aprendizaje y por último la reflexión pedagógica.

2.1.9.3 Categoría 3: Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.

El marco para la buena dirección nos señala en este punto que es fundamental que el director y el equipo directo generen tanto en sus profesores como en los estudiantes de su comunidad altas expectativas, generando así confianzas entre su equipo docente y favoreciendo también las relaciones al interior del establecimiento. En cuanto a esta categoría es importante señalar que *“el principal propósito del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión escolar (SACG) consiste en favorecer y garantizar una gestión orientada a la calidad, es decir, una gestión que se hace responsable de los resultados de aprendizaje de los alumnos y de los resultados institucionales”* (Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar; Calidad en todas las escuelas y liceos, 2005, p. 47) Para ello es necesario cada subcategoría en la cual desglosamos este punto las cuales son:

2.1.9.3.1 Expectativas de logros:

Con esto y según lo anterior señalado por el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, el director y el equipo directivo, fortalecen las confianzas en el logro de las metas institucionales creando sentido de pertenencia en los docentes, para que desarrollen así un trabajo mucho más motivado por sus propios líderes.

2.1.9.3.2 Espacios para la reflexión docente:

Con ellos se refuerzan las prácticas docentes y a la vez permite la búsqueda de soluciones, todo ello con la pertinencia de la información y retroalimentación entregada por el director y su equipo directivo.

2.1.9.3.3 Expectativas en los estudiantes:

Es también un punto que genera sentido de pertenencia, ya que los estudiantes, se sienten motivados cuando se les demuestra confianza en sus capacidades y se comprometen con los objetivos del establecimiento.

2.1.9.3.4 Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes:

Es muy importante en este punto lo tratado anteriormente, en donde el director y el equipo directivo se hacen responsable de los resultados de los estudiantes y de la institución, entregando confianza a los docentes y estudiantes y generando con ello sentido de pertenencia, para lograr la articulación tanto de las metas de la institución como también de los objetivos de aprendizaje.

2.1.9.4 Categoría 4: Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes.

El marco para la buena dirección establece fundamentalmente que “el director debe garantizar que la implementación del currículum persiga una enseñanza de calidad. Para ello asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación” (marco para la buena dirección 2005, p. 18). Estos mecanismos deben asegurar la bajada del currículum a las salas de clase, además de entregar información sobre los aprendizajes de los estudiantes.

Esta categoría se desglosa en 2 subcategorías, que son:

2.1.9.4.1 Mecanismos de información sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje:

Esta subcategoría se refiere a la existencia de mecanismos que entreguen información para la toma de decisiones en cuanto a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, medidos según los ajuntes curriculares en estándares de aprendizajes

2.1.9.4.2 Reflexión y análisis del currículum y de resultados de aprendizajes:

Este punto es fundamental para mejorar los procesos institucionales enmarcados en la gestión curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.

A continuación se presenta tabla no.3 que detalla tanto los objetivos específicos como las categorías y subcategorías.

Tabla 3. Estructura de la investigación, basada en objetivos específicos, categorías y subcategorías.

Objetivo Específico	Categorías	Subcategorías
1.- Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto a conocimiento y dominio	1.1 Conocimiento y dominio de los marcos curriculares	1.1.1 Objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular. 1.1.2 Implementación de

<p>de los marcos curriculares.</p>		<p>planes y programas. 1.1.3. Estrategias de enseñanzas efectivas. 1.1.4. Métodos y técnicas de evaluación.</p>
<p>2.- Develar la forma en que el director y el equipo directivo organizan los tiempos para la implementación curricular en aula.</p>	<p>2.1 Organización de los tiempos para implementar el curriculum.</p>	<p>2.1.1 espacios para organizar y planificar el programa de estudio. 2.1.2 espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula. 2.1.3 tiempos para definir instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación pedagógica.</p>
<p>3.- Identificar la gestión del director y el equipo directivo en cuanto a los mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas.</p>	<p>3.1 Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.</p>	<p>3.1.1 expectativas de logros. 3.1.2 espacios para la reflexión docente. 3.1.3 expectativas en los estudiantes. 3.1.4 Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes.</p>
<p>4.- Describir de qué manera el director y el equipo directo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación</p>	<p>4.1 Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes.</p>	<p>4.1.1 mecanismos de información sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje.</p>

de la implementación curricular y los resultados de aprendizajes.		4.1.2 reflexión y análisis del currículum y de resultados de aprendizajes.
---	--	--

2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

2.2.1 Fundamentación del tipo de investigación

El estudio se enmarca dentro del paradigma interpretativo, ya que se basa fundamentalmente en la interpretación de la triangulación hermenéutica de los datos recogidos por los investigadores, de la misma manera corresponde a una investigación mixta, puesto que, se aplicarán instrumentos de evaluación que son de corte cualitativo y cuantitativos, los que al final se triangularán y se sacarán las conclusiones respectivas esperadas en el marco de la investigación.

2.2.2 Instrumentos de Recolección

2.2.2.1 Entrevista

Es un método de investigación cualitativo, que se da entre el encuentro directo entre el investigador y el entrevistado o sujeto de estudio, mediante esta el investigador buscará obtener resultados que favorezcan a su fin último que es el de recopilar la información necesaria para luego realizar la triangulación hermenéutica.

2.2.2.2 Encuestas

Se aplicarán encuestas a los docentes, asistentes de la educación y alumnos para dilucidar la percepción que estos tienen sobre el trabajo del director y equipo directivo en cuanto a la gestión curricular. Este instrumento es de corte cuantitativo lo que nos permitirá obtener datos importantes para el fin último de la investigación

2.2.3 Procedimientos para el análisis de la información

Esto se hará a través de una interpretación hermenéutica de los datos recopilados en el estudio en cuestión, básicamente serán la información que se recopile de entrevistas y encuestas aplicadas en el establecimiento en estudio, por lo tanto tendrá un carácter interpretativo y descriptivo y los resultados se triangularán para obtener un análisis exacto de lo que sucede en el colegio.

Cabe destacar que tanto las entrevistas como las encuestas que se realizarán se encuentran en función al ámbito de la gestión curricular tomado del Marco para la Buena Dirección. Las entrevistas serán aplicadas al director y su equipo técnico y las encuestas a los docentes y con esta información se procede a realizar la interpretación hermenéutica de los datos para posteriormente analizar los resultados y llegar a una propuesta de intervención que aborde y de solución a las falencias y/o carencias detectadas mediante la investigación.

Finalmente se procederá a validar la propuesta ofrecida al establecimiento utilizando los mismos instrumentos de recolección de información entrevistas para el director y equipo directivo y encuestas para los docentes, para así analizar la información y realizar una nueva triangulación hermenéutica para así llegar a las principales conclusiones y/o aportes de la investigación a la gestión curricular para el logro de aprendizajes significativos y de calidad.

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 Presentación de Resultados

Una vez terminado el proceso de recolección de la información derivada de la investigación se procederá a ordenar los resultados correspondientes a cada sujeto entrevistado con cada una de las categorías analizadas en la unidad de estudio, lo primero será ordenar en tablas las respuestas textuales de cada sujeto entrevistado, las que estarán expresadas en la tabla n°1, luego se analizarán las respuestas de cada sujeto correspondiente a cada subcategoría de la investigación, las que estarán expresadas en la tabla n°2, posteriormente se procederá a realizar las inferencias interpretativas de las respuestas de cada sujeto por cada categoría investigada, para al final realizar las inferencias interpretativas de todo el estamento directivo por cada categoría, estas dos últimas estarán descritas detalladamente a continuación en formato de texto.

2.3.2 Tabla “inferencias interpretativas por cada categoría por cada sujeto”

A continuación analizaremos las respuestas de cada entrevistado por cada una de las categorías en estudio, partiendo por la categoría sobre el conocimiento y dominio de los marcos curriculares, comenzaremos con el rector de la unidad educativa, lo primero que queda claro es que el entrevistado está de acuerdo con los cambios curriculares realizados, aunque específica que ha sido más difícil evaluar la progresión del curriculum, por lo cual debieron contratar una ATE. Mientras que para asegurar la cobertura indica que la planificación es una buena herramienta, pero deja en claro que con cobertura no se asegura calidad. También destaca lo variado que son las estrategias de enseñanzas que se utilizan en el colegio, siendo la tecnología una de las herramientas más disponibles, aunque aún falta la apropiación por parte de los docentes. Especifica que existe trabajo coordinado entre directivos y docentes en las reuniones de departamentos. En cuanto a las evaluaciones, indica que existe un reglamento y un evaluador, quienes monitorean constantemente los resultados de los alumnos, apoya a los profesores y además cuentan con el proyecto de integración que realiza evaluaciones diferenciadas.

Con respecto a esta categoría podemos inferir algunas situaciones como la dificultad para evaluar la progresión curricular, la gran relevancia que el rector le otorga a las planificaciones de aula en la implementación del curricular como también la dificultad que presentan los docentes por apropiarse de las variadas herramientas tecnológicas para crear estrategias de enseñanzas efectivas. El rector evidencia fortalezas en cuanto al trabajo coordinado que se da en el establecimiento entre los docentes y los directivos como también ve como fortaleza los métodos y técnicas de evaluación con que cuentan.

Mientras tanto la vicerrectora en relación a los cambios curriculares está de acuerdo porque ellos fueron informados, pero esto ha causado problemas porque contenidos que se veían en media ahora se ven en básica, lo que lleva a buscar nuevas formas de entregar los conocimientos. En cuanto a la cobertura se utiliza el PAO (programa anual operativo), pero advierte que existen profesores que no alcanzan a pasar todo el curriculum, por otra parte para verificar que el aprendizaje sea efectivo se deben observar las evaluaciones de los alumnos, más que la cobertura curricular. En cuanto a las estrategias de enseñanza efectivas dice que el uso de las tecnologías se ocupa bastante, pero que aun la mayoría de los profesores utilizan la clase expositiva con el uso de guías y textos, ya que no existe mayor trabajo en la creación de estrategias. entre directivos y docentes. Por otra parte han habido perfeccionamientos en la creación de

evaluaciones, pero no se trabaja de manera continua en ello y no existe mayor apoyo en la creación de las mismas.

En esta categoría la vicerrectora evidencia una complejidad en los cambios curriculares, ya que se infiere una demanda de mayor esfuerzo por parte de los docentes para lograr aprendizajes que antes eran requeridos en niveles mayores, por ende también se infiere que el apoyo al docente debiese ser mayor. La entrevistada explicita que la cobertura no asegura aprendizaje, sino que estos solo son comprobables a través de las evaluaciones que realizan los estudiantes. Se visualiza también como punto débil la preferencia docente por las clases expositivas. Por último es importante destacar en los dichos de la vicerrectora que no existen apoyo para la creación de evaluaciones, tampoco supervisión de instrumentos evaluativos ni tampoco apoyo en la creación de estrategias didácticas, por lo que se infiere que en estos puntos no hay un trabajo coordinado entre directivos y docentes.

En esta categoría encontramos más puntos débiles que fortalezas, inferimos de la entrevistadas los siguientes la progresión curricular no es monitoreada en forma permanente, las planificaciones son el único instrumento como colegio que asegura la cobertura del curriculum, también se destaca como falencia el trabajo coordinado entre directivo y docente para la creación de estrategias y por último las evaluaciones no son visadas ni apoyadas.

Por otra parte el jefe técnico expresa su acuerdo a los cambios curriculares, los que permiten mayor claridad y coherencia en lo que se debe aprender, en cuanto a la progresión indica que es un proceso que está en instauración. En cuanto al aseguramiento de la cobertura asegura que es a través de las planificaciones la manera más efectiva de evidenciarlo, también indica que para verificar aprendizajes efectivos es necesario revisar las evaluaciones internas y externas. En el uso de estrategias efectivas menciona el uso de las Tics como fundamental y declara que no existe trabajo entre directivos y docentes en la creación de estas. Por otra parte en relación con las evaluaciones indica que se está trabajando en mejorar el apoyo de directivos hacia docentes, lo que si ha habido son perfeccionamientos en este ámbito.

Inferimos en esta categoría fortalezas como la coherencia transversal que han otorgado los cambios curriculares, también el entrevistado ve como fortaleza la variedad de instrumentos tecnológicos existentes. Por otra parte en esta categoría se infieren

algunas debilidades presentadas por los dichos del jefe técnico como lo es la dificultad para evaluar progresión curricular, ya que el único instrumento con que cuentan para ello son las planificaciones, por otro lado el escaso apoyo directivo en la creación de estrategias didácticas y en la creación de instrumentos evaluativos.

Cabe destacar que el evaluador no fue consultado acerca de esta categoría porque no se consideró pertinente, por lo tanto finalizaremos con las inferencias de las respuestas de la coordinadora SEP en relación a la progresión curricular declara que no existe un monitoreo sistemático, solo a través de las planificaciones. Para asegurar la cobertura se utiliza el plan anual y las planificaciones. Las estrategias efectivas son variadas, siendo el uso de las Tics las que más se buscan instaurar y en este tema los docentes no reciben mayor ayuda de parte de los directivos. También indica que no existe supervisión y apoyo en la creación de evaluaciones, solo las de diferencial, mientras que para lograr la cobertura se realizan perfeccionamientos y acompañamientos a aquellos docentes que presenten dificultades.

En esta categoría encontramos más puntos débiles que fortalezas, inferimos de la entrevistada lo siguiente, la progresión curricular no es monitoreada en forma permanente, la planificación es el único instrumento como colegio que asegura la cobertura del curriculum, también se destaca como falencia el trabajo coordinado entre directivo y docente para la creación de estrategias y por último las evaluaciones no son visadas ni apoyadas.

En relación a la categoría de la organización de los tiempos para implementar el curriculum, se desprende de las respuestas del rector lo siguiente, en cuanto a tiempos para planificar asegura que existen dos instancias semanales y se verifica el buen uso del tiempo a través de los jefes de departamento. En relación a tiempos para crear estrategias se usan las mismas instancias antes descritas y es en ellas en las que se da el trabajo interdisciplinario. Por otra parte asegura que existen variados instrumentos de evaluación de las prácticas docentes, existe una evaluación interna y una externa a través de una ATE, mientras que los resultados de estas son dados a conocer a los docentes, pero no siempre son bien recibidos y tampoco se aprovechan.

En cuanto a esta categoría se infiere de las repuestas del rector que los docentes cuentan con tiempo suficiente para la planificación dado en dos consejos semanales, aunque este tiempo es el mismo que el de la creación de estrategias de enseñanzas, que

el de la creación de trabajo interdisciplinario, y el mismo para el trabajo por departamentos. También se infiere como aspecto positivo los variados instrumentos de evaluación con que se cuentan para evaluar el trabajo docente y la retroalimentación que se realiza a los docentes de su trabajo.

Por su parte la vicerrectora afirma que en cuanto al tiempo para planificar explica que existen espacios cada quince días para ello en reuniones por departamentos, pero deja en claro que el tiempo es poco, mientras que el buen uso del tiempo se verifica con las entregas de las planificaciones en fechas determinadas. Por otra parte sobre la existencia de tiempos para crear estrategias de enseñanza, aclara que se realiza en los mismos consejos por departamentos, en los cuales también se desarrolla el trabajo interdisciplinario por niveles y por departamentos.

En esta categoría se infieren las siguientes debilidades presentadas en la entrevista a la vicerrectora, estas son el escaso tiempo para planificar dado en dos veces al mes, no existe reflexión pedagógica, no hay tiempo en la creación de estrategias de enseñanza. Como punto favorable de esta categoría está el trabajo interdisciplinario y por departamento.

Por su parte el jefe técnico en cuanto al tiempo para planificar recalca que existen consejos los días miércoles de dos horas cada uno, pero solo dos de ellos se usan para planificar al mes y existe un responsable que monitorea el avance en las planificaciones. Mientras que tiempos para crear estrategias de enseñanza no existe realmente y se utiliza los mismos consejos de departamentos, afirma que no existe trabajo interdisciplinario, ni con el equipo directivo. Por último la evaluación docente existe y se hacen acompañamientos y monitoreo del mismo, para después compartir los resultados a través de una retroalimentación con el docente.

En esta categoría se visualiza según los dichos del jefe técnico las siguientes situaciones, el escaso tiempo de planificación, solo dos veces al mes en consejos de una hora y media, no existe tiempo para crear estrategias, no existe trabajo interdisciplinario. Como aspecto positivo de la categoría inferimos que está dado por la reflexión pedagógica dada en los consejos de departamento y los acompañamiento, evaluación y retroalimentación de prácticas pedagógicas.

En relación a los instrumentos de evaluación de las practicas docentes explica que el establecimiento ocupa variados métodos, uno de ellos son las evaluaciones a los estudiantes para medir la efectividad de las practicas pedagógicas, otra forma son las visitas al aula y también este año existe una ATE que está evaluando a los docentes y la retroalimentación se hace de forma inmediata. En esta categoría el evaluador presenta aspectos positivos como lo es la evaluación de prácticas pedagógicas y su posterior e inmediata retroalimentación.

Por último en esta categoría la coordinadora SEP declara que en cuanto al tiempo para planificar asegura que se dan dos consejos al mes y que se verifica el trabajo con fechas determinadas de entrega. Mientras que tiempo para crear estrategias no se dan, y en ocasiones se hace trabajo interdisciplinario. En relación a la evaluación docente asegura que se hacen observaciones al aula y después viene la retroalimentación inmediata.

En esta categoría inferimos como punto débil presentados en la entrevista realizada a la coordinadora SEP la falta de tiempo destinada a la planificación, la carencia de tiempos destinados a la creación de estrategias didácticas y lo esporádico del trabajo interdisciplinario. Como aspecto positivo se resalta el acompañamiento y la evaluación docente con su inmediata retroalimentación.

A continuación analizaremos las respuestas de la categoría sobre mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas. Comenzaremos con las inferencias de las respuestas del rector quien en relación a los incentivos para docentes se deja claro que no existen, pero se está trabajando en eso, mientras que el sentido de pertenencia y compromiso se logra mediante el buen clima organizacional y laboral, además todo lo que tiene el establecimiento sirve para crear sentido de pertenencia. También especifica que hay jornadas de reflexión docente y además en una gran mayoría de los docentes existe espíritu crítico-constructivo. En cuanto a las expectativas de logros en sus estudiantes indica que son altas y que se traspasan mediante jornadas de reflexión y el discurso positivo. Por último la concordancia entre los objetivos de aprendizaje con el PEI es altamente concordante y se articulan mediante el PME.

En cuanto a esta categoría sobre los mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas se infiere favorablemente que existe concordancia entre los objetivos institucionales y los demandados en el curriculum, también es importante para

esta categoría la existencia de espíritu crítico y de superación con la que cuentan los docentes, así como el sentido de pertenencia hacia el establecimiento. Otro punto a favor para esta categoría es la existencia de reflexión de prácticas docentes y las altas expectativas puestas y traspasadas a los estudiantes.

Se depende solo una aspecto negativo en esta categoría dada por la inexistencia de incentivos para quienes logren calidad y resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por su parte la vicerrectora asegura que en el ámbito de los incentivos a los docentes estos no existen, mientras que el sentido de pertenencia se logra a través de todas las actividades que se realizan en el colegio. Por otra parte la reflexión pedagógica se da en los consejos de departamento y recalca que la mayoría tiene espíritu crítico-constructivo. También destaca que las expectativas en sus estudiantes son muy altas y se traspasan a través de los profesores.

En esta categoría se destaca lo siguiente: la reflexión pedagógicas, las reuniones de departamento, el espíritu crítico y constructivo de los docentes, el alto grado de pertenencia con el establecimiento, las grandes expectativas puestas en los estudiantes, traspasadas a través de los profesores, todos aspectos favorables para la categoría. También aquí se menciona como un punto carente la falta de incentivos docentes.

Por otra parte el jefe técnico en relación a incentivos a los docentes afirma que es una deuda que tiene el establecimiento, ya que no existe, mientras que el sentido de pertenencia se logra a través del sello religioso del colegio. En cuanto a la reflexión pedagógica afirma que es una tarea pendiente, en cuanto al espíritu crítico-constructivo señala que se ve preocupación de parte de los docentes, pero nada más. Las expectativas de logro en sus estudiantes son altas, ya que se busca la excelencia académica y valórica. Por último indica que los objetivos de aprendizajes están articulados con el PEI.

En esta categoría se infiere del entrevistado algunos aspectos deficitarios como la carencia de reflexión pedagógica y la carencia de incentivos docentes. En cuanto a aspectos positivos se encuentran la articulación de los objetivos demandados en el curriculum con el proyecto educativo de la institución, además de la pertenencia y el

compromiso de los docentes por el establecimiento y las altas expectativas puestas en los estudiantes.

Por su parte el evaluador en el aspecto de los incentivos a los docentes dice que no existen, pero se está elaborando una propuesta, en cuanto al sentido de pertenencia este se da a través de la implementación del PEI, ya que este fue creado con la participación de todos. En los consejos de departamentos se da la reflexión pedagógica, además existe un alto porcentaje de docentes con espíritu de superación, mientras que los estándares de expectativas en sus estudiantes son buenos, pero no se traspasan de buena manera. Por otra parte la articulación de los objetivos de aprendizaje con el PEI está en proceso, ya que el proyecto es nuevo.

En esta categoría se desprende de la entrevista con el evaluador algunos aspectos positivos encontrados en la articulación de los objetivos demandados en el curriculum con el proyecto educativo de la institución, también las instancias de reflexión que pueden otorgarse en los consejos de departamento, además se destaca el espíritu crítico y de superación de los docentes como las altas expectativas puestas en los estudiantes y por último el sentido de pertenencia dado con la elaboración de un PEI en comunidad.

En cuanto a los aspectos desfavorables a la categoría encontramos que las altas expectativas puestas en los estudiantes son difíciles de traspasar y por último la falta de incentivos para los docentes.

Por último la coordinadora SEP en el ámbito de los incentivos a los docentes, indica que existe el reconocimiento profesional, en cuanto al sentido de pertenencia de los docentes asegura que el PEI fue construido entre todos, pero también está el sello religioso. Los espacios para la reflexión docente se tratan de dar en los consejos por departamentos, además considera que los docentes son críticos y desean mejorar constantemente, mientras que tiene grandes expectativas en sus estudiantes y se les dan a conocer mediante visitas al aula y a través del centro de estudiantes. Por último los objetivos demandados en el curriculum están articulados con el PEI.

Por último analizaremos las conclusiones inferidas de las respuestas de los entrevistados en la última categoría analizada la de los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes. Comenzaremos como de costumbre con el rector del establecimiento educativo que en cuanto al aseguramiento

de la bajada del curriculum al aula enfatiza en las visitas a las clases como principal herramienta y por lo tanto existe acompañamiento al docente. Mientras que en el aspecto de la implementación curricular indica que los docentes son guiados por los directivos en los consejos para planificar y también existe análisis de los resultados académicos, pero que no es suficiente.

En cuanto a esta categoría se infiere del rector que no existen mayores dificultades como institución, ya que existe acompañamiento al aula, los docentes trabajan siempre guiados por sus directivos y por último aunque escaso existe análisis de resultados académicos.

Por su parte la vicerrectora para asegurar la bajada efectiva del curriculum al aula explica que se hace a través de la revisión de las planificaciones y revisión de cuadernos, así como también las evaluaciones externas, también afirma que existe acompañamiento constante al docente. Mientras que sobre si el equipo directivo lidera instancias para planificar, asegura que si, ya que todos los directivos son parte de un departamento en donde realizan esta labor y es en estas instancias en las que se analizan los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En esta categoría de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes se infiere por parte de la vice rectora que no existen mayores dificultades ya que existe una gran supervisión y evaluación tanto interna como externa al docente asegurando la implementación del curriculum. Por otra parte los directivos lideran las instancias de planificación al interior de los departamentos y también dentro de estas mismas reuniones los análisis de resultados son estudiados.

Por otra parte el jefe técnico en el ámbito del aseguramiento de la bajada del curriculum dice que no existe una técnica definida, pero son las planificaciones las que aseguran que se haga, por lo tanto asegura que existe un acompañamiento de corte formativo hacia el docente. En cuanto a que el equipo directivo lidere instancias para el estudio curricular y la planificación asegura que no existen los tiempos para realizarla, solo se da a comienzos del año, mientras que los resultados se analizan solo desde el presente año, principalmente porque se los exige la ley SEP.

En esta categoría se infiere del entrevistado algunas falencias dadas en el escaso tiempo que el equipo directivo tiene para dirigir las planificaciones y la carencia de

instancias para guiar el estudio curricular. Por otra parte se desprende de la entrevista como fortaleza el acompañamiento docente.

Mientras que para el evaluador En cuanto a la bajada del curriculum al aula indica que existen monitoreos constantes, a través de las planificaciones y evaluaciones, pero hace hincapié en que este año existe una ATE encargada de ello, el acompañamiento se da tanto a nivel interno como a través de la ATE. En cuanto al trabajo guiado por los directivos en relación al curriculum asegura que no se da, ya que es más un trabajo administrativo el que se hace y no pedagógico, pero específica que si se analizan los resultados de aprendizaje en los consejos por departamentos.

Se infiere de esta categoría dos grandes ventajas la primera se presenta en el monitoreo, acompañamiento, evaluación y retroalimentación realizada a los docentes tanto internas como externas, como también el análisis de resultados que se realiza. Si se infiere como debilidad la carencia de trabajo guiado por parte de los directivos en relación al curriculum.

Por último para la coordinadora SEP en relación al aseguramiento de la bajada del curriculum indica que son las planificaciones y las observaciones de clases las que permiten verificar esto, mientras que el acompañamiento al docente existe, pero no para todos. En cuanto a instancias para el estudio del curriculum guiado por los directivos indica que este año no se dio, pero si el año anterior, mientras que el análisis de resultados académicos se hace por jornadas, pero no en forma periódica.

En esta categoría se evidencia en la entrevista que tiene más aspectos positivos dados por el acompañamiento docente y monitoreo de la implementación curricular, también en el análisis de resultados aunque sea esporádico. Se infiere como punto deficiente o más bien carente el estudio curricular guiado por los directivos.

2.3.3 Tabla 4-B: inferencias interpretativas por cada categoría considerando todo el estamento

Los resultados de la tabla n°4 serán expuestos utilizando la misma metodología que en la tabla anterior, o sea en formato de texto, esto para que resulte más fácil de entender para el lector, a continuación se dará paso a las inferencias interpretativas de las

respuestas de todo el estamento por cada categoría, comenzando con la del conocimiento y dominio de los marcos curriculares, en la cual se puede inferir que como equipo directivo están de acuerdo con los cambios de los marcos curriculares, aunque se evidencia una mayor complejidad en los contenidos. Queda claro que la mejor forma de verificar la cobertura curricular es a través del programa anual operativo y las planificaciones.

Todos indican que existen variadas estrategias de enseñanza, también que se busca que el uso de las tecnologías sea cada vez más utilizada en el aula, pero se infiere que la mayoría de los docentes continua utilizando la clase expositiva, guías y libro de texto de la asignatura, podemos notar diferencias de opinión en el aspecto del trabajo coordinado entre directivos y docentes, por una parte el rector y la vicerrectora indica que si existe y que además hay instancias para ello como lo son las reuniones por departamentos, pero los demás directivos refutan esta idea e indican que el trabajo es precario y en algunos casos nulo.

Por otra parte en relación a las evaluaciones se indica que existe un reglamento y un evaluador, pero todos concuerdan que no se apoya en esta labor al docente, aunque se han llevado a cabo perfeccionamientos en el área cada docente confecciona su propio instrumento.

Por otro lado en la categoría sobre la organización de los tiempos para implementar el curriculum podemos decir lo siguiente, en cuanto a la organización del tiempo destinado a la planificación, podemos inferir que existe una controversia de opinión del rector en cuanto a su equipo directivo, quienes aluden que solo se dan estas instancias en dos reuniones al mes y no como manifiesta el rector dos reuniones semanales. Por otro lado, todos concuerdan que la manera de verificar el buen uso del tiempo para planificación es a través de la entrega de estas en una fecha acordada, ya que este trabajo no es supervisado en los tiempos entregados para ello.

Los tiempos otorgados para la creación de estrategias de aprendizaje no son un tema claro en el equipo ya que el rector y la vice rectora mencionan que se dan en los consejos de departamento y el jefe técnico, el evaluador y la coordinadora SEP, menciona que en la práctica estos tiempos no existen. En cuanto a las evaluaciones que se realizan a los docentes todo el equipo directivo concuerda que se dan a través de dos instancias como lo son las visitas al aula, realizadas por ellos mismos y otra evaluación externa

realizada por una ATE que se encuentra en curso durante este año. Así mismo todos concuerdan que la retroalimentación se realiza en forma inmediata luego de la observación.

Por otra parte en la categoría sobre Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas, encontramos lo siguiente, dentro de los mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas se encuentra la articulación de los objetivos de aprendizaje con los objetivos que presenta el proyecto educativo de la institución, en este punto, se puede inferir que todos los entrevistados concuerdan que existe una triangulación clara y efectiva, por otro lado otro mecanismo está dado por la reflexión de las practicas docentes, mecanismo que es un tanto controversial para el equipo por un lado el rector asegura que existen jornadas para ello, la vice rectora y el evaluador, la coordinadora SEP dicen que esto se da en los consejos de departamento, el jefe técnico asegura que es una tarea pendiente. Asimismo todos concuerdan que la gran mayoría de los docentes que trabajan en el establecimiento tienen espíritu crítico y de superación.

En cuanto a las expectativas puestas en sus docentes y estudiantes para lograr aprendizajes de calidad el equipo concuerda que son altas, pero no existe concordancia entre ellos en la forma como estas expectativas se traspasan, el rector menciona jornada, el evaluador que no existe traspaso optimo, la vice rectora a través de los profesores y la coordinadora SEP dice que se hace a través de visitas al aula y a través del centro de estudiante.

Por último es una tarea pendiente para el equipo directivo entregar incentivos de cualquier tipo a sus docentes que logren calidad en las estrategias didácticas reflejadas en buenos resultados académicos.

Finalmente en la categoría sobre los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes, podemos inferir lo siguiente, la forma en cómo se monitorea y evalúa el curriculum, asegurando la bajada de este a las aulas, está dada, según el equipo directivo por ciertas medidas como lo son: las visitas al aula, las planificaciones, la triangulación con libro de clase y cuaderno de niños y además de la evaluación docente externa realizada por una ATE. En este mismo punto también todos concuerdan en la existencia de acompañamiento docente.

En cuanto al apoyo del equipo directivo hacia los docentes en el desarrollo planificación, planificación e implementación del curriculum existe disparidad en sus respuestas tanto el rector como la vicerrectora mencionan que existe apoyo y guía entregada en los consejos de departamentos, los otros tres miembros del equipo directivo aseguran que no existe apoyo al docente en la manera de planificar e implementar el curriculum, aludiendo al tiempo con que se cuenta, usando este más en forma administrativa que pedagógica. En cuanto al análisis de resultados académicos obtenidos en el establecimiento, tanto internos como externos, todos concuerdan que esto se realiza aunque no en forma periódica.

2.3.4 Resultados de encuesta de opinión a docentes

VARIABLE	DIMENSION	N° PREGUNTA	Promedio de RESPUESTA	Desvest de RESPUESTA	
N° 1	1.1	1	2,1	0,62	
		2	2,6	1,12	
		Total 1.1		2,4	0,93
	1.2	3	2,1	0,89	
		4	2,2	0,98	
		5	2,2	0,75	
		Total 1.2		2,2	0,87
	1.3	6	2,0	0,80	
		7	2,5	0,93	
		8	2,7	0,80	
		Total 1.3		2,4	0,87
	Total N° 1			2,3	0,89
N° 2	2.1	9	3,3	0,80	
		10	3,0	0,71	
		11	1,9	0,96	
		Total 2.1		2,7	1,03
	2.2	12	2,2	0,62	
		13	2,4	0,50	
		14	2,4	0,49	
		Total 2.2		2,3	0,54

	2.3	15	3,2	0,77
		16	3,0	0,63
	Total 2.3		3,1	0,71
	2.4	17	2,9	1,11
		18	2,9	0,91
	Total 2.4		2,9	1,00
Total N° 2			2,7	0,89
N° 3	3.1	19	2,9	0,73
		20	2,7	0,86
		21	2,5	0,75
		22	2,6	0,87
		23	2,7	0,91
		24	3,2	0,69
	Total 3.1		2,7	0,81
	3.2	25	2,0	0,50
		26	2,3	0,56
		27	2,6	0,97
		28	2,5	0,60
		29	2,7	0,75
		30	2,6	0,68
	Total 3.2		2,4	0,71
Total N° 3			2,6	0,78

La presente tabla entrega los resultados arrojados en la encuesta realizada a los docentes del establecimiento en estudio, esta contempla tanto las variables como las dimensiones involucradas en las variables y las preguntas realizadas para cada dimensión. También presenta un promedio por respuesta, un promedio por dimensión y un promedio por variable y por último se presenta la desviación estándar de cada una de las respuestas que demuestra cuales fueron las preguntas que causaron mayor controversia para los docentes.

Las preguntas que fueron peor evaluadas por los docentes son transversal a nuestro estudio ya que están repartidas, cada una en una variable distinta, también es posible

notar que la mayor cantidad de preguntas con promedios insuficientes, es decir menor a nuestro promedio estándar de 2,5 se encuentran en la dimensión 1,2 que corresponde a los espacios para la creación de estrategias de aula y la dimensión 2,2 que corresponde a espacios destinados a la reflexión docente.

En cuantos a las variables de estudio, la peor evaluada es la variable número uno con un promedio total de 2,3 esta corresponde a la organización de los tiempos para la implementación curricular, luego se presenta la variable número 3, la cual es evaluada con un promedio de 2,6 y corresponden a los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes y por último la variable que presenta mayor aprobación por parte de los docentes es la variable número dos que corresponde a los mecanismos que aseguren la calidad de las estrategias didácticas con un promedio de 2,7 que a pesar de ser la mejor evaluada no se acerca a una óptima puntuación.

2.3.5 Triangulación de resultados

La presente investigación partió guiada por la inquietud hacia la gestión curricular que lleva a cabo el director y el equipo directivo del establecimiento en estudio, poniendo el foco en cuatro aspectos centrales como lo son el conocimiento y dominio de marcos curriculares, la organización de tiempos para la implementación curricular, la calidad de las estrategias didácticas existencias y por último el monitoreo y la evaluación de la implementación del curriculum y sus resultados.

Después de una exhaustiva investigación en el establecimiento que incluyeron entrevistas a todos los miembros del equipo directivo, este caso llamado equipo académico, más encuestas a una muestra representativas de docentes podemos establecer la siguiente triangulación de resultados.

En primera instancia en cuanto al dominio y conocimiento de los marcos curriculares, queda establecido por el equipo directivo entrevistado que en su mayoría conocen y están de acuerdo con el marco curricular y los cambios que ha sufrido en este último periodo, aunque existen algunos matices, ya que para algunos miembros del equipo resulta dificultoso trabajar en niveles más pequeños contenidos superiores para otros miembros surgen para mejoras en cuanto a la coherencia y favorece el actuar docente, pues otorga mayor claridad a lo que se debe enseñar.

En cuanto a la implementación de los planes y programas demandados en el curriculum, el mecanismo que existe en esta unidad de estudio, solo está dado por la planificación, punto concordante entre todos los miembros directivos. Por otro lado lo que tiene que ver con las estrategias para enseñar este curriculum hay una clara contradicción en el equipo directivo que se ve reflejada en la disparidad de opinión con respecto a la ayuda, el apoyo y el trabajo coordinado entre directivos y docentes, para algunos si existe y se da en reuniones asignadas para ello, mientras que para otros está lejos de constituir una práctica institucional. Además de infiere un claro descontento del equipo directivo con las estrategias utilizadas por los docentes, las que son más tradicionales, aun teniendo a disposición toda clase de herramientas tecnológicas.

Por último en cuanto a los métodos y técnicas de evaluación del curriculum existe dentro del equipo directivo existe uniformidad de opinión, todos concuerdan con la existencia de un reglamento evaluativo y un evaluador, pero se desprende la construcción de instrumentos que evalúan el progreso del curriculum en los estudiantes está solo en mano de cada profesor experto y no es visado ni apoyado por el equipo directivo, esto se da solo en instancias de evaluaciones diferenciadas. Es importante destacar que esta categoría solo fue evaluada en el estamento directivo, privilegiando los otros focos de estudio para el docente de aula.

En lo que respecta a un segundo foco de estudio como lo es la organización de los tiempos para implementar el curriculum, tanto el estamento directivo como los profesores de aula fueron consultados, desprendiéndose los siguientes resultados; Para el profesorado la dimensión peor evaluada son los espacios para crear estrategias de aprendizaje, infiriendo de los resultados de la encuesta la falta de tiempos para la creación de estrategias, la falta de trabajo coordinado entre docente y directivos y por último la carencia de apoyo directivo en la creación de estrategias de aprendizaje en el aula.

Asumimos los anteriores resultados a la divergencia de opinión con respecto a este punto por parte del equipo directivo evidenciados específicamente en los siguientes aspectos, para algunos directivos existe un trabajo coordinado entre ellos y los docentes, mientras que para otros directivos esto no existe en la práctica, para algunos existen tiempos establecidos para implementar el curriculum tanto en estudio, planificación, organización y evaluación curricular, para algunos es nulo y para otros se da todo esto en una misma instancia.

Para nuestro tercer foco de estudio dado en los mecanismos que aseguran la calidad de estrategias didácticas fueron evaluados los dos estamentos en estudio, siendo la mejor categoría/variable puntuada por los docentes, el resultado demuestra que para ellos existe una articulación de los objetivos curriculares con su proyecto educativo institucional, teniendo metas claras, lo que favorece el aseguramiento de la calidad de estrategias didácticas, también ayuda a crear sentido de pertenencia hacia el establecimiento y a la vez favorece un espíritu crítico y constructivo de su trabajo. "Por otra parte se evidencia una conformidad con las expectativas de logro depositadas en ellos y en los estudiantes. Todos los puntos mencionados anteriormente son plenamente concordantes con los dichos del estamento directivo en pleno.

Dentro de esta misma variable de estudio, a pesar de ser la mejor evaluada por los docentes, se evidencia un punto de inflexión dado en la dimensión llamada espacios para la reflexión docente, destacando dentro de la encuestas los puntos más bajos relaciones con la estimulación de los tiempos para la reflexión, los espacios y las actividades destinados a ellos. Este descontento del profesorado hacia esta dimensión, se encuentra justificada desde la mirada investigadora por la inconcordancia de opiniones dadas por el equipo directivo para algunos existen los tiempo y las instancias de reflexión, pero para otros aunque están las instancias en la práctica no se da debido al escaso tiempo disponible.

El último foco de estudio está dado por los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes, consultados a los dos estamentos de estudio, destacando para ambos como fortaleza el monitoreo, la evaluación y la retroalimentación de la implementación curricular. Para los docentes es positivo que exista mecanismos que entreguen información sobre la implementación del curriiculum, puesto que esto permite tener objetivos claros y definidos, mientras que, para el equipo directivo esto se hace bajo dos instancias tanto internas como externas por lo tanto ambos resultados de información son concordantes. Sin embargo dentro de esta categoría/variable de estudio, existe una dimensión evaluada deficientemente la cual es la reflexión y análisis del curriculum y de los resultados de aprendizajes, para los docentes no existen tiempos para la reflexión y análisis curricular y por otra parte la reflexión y análisis de resultados es escaso. Este último punto se encuentra destacado como falencia dentro de los resultados de las entrevistas puesto que existe inconcordancia de los

directivos hacia los tiempos de análisis curricular y en la constancia con que estos se realizan.

Finalmente es importante destacar como grupo investigador, lo ambicioso que resulta para el equipo directivo, las reuniones por departamento que se establecen en el establecimiento encontrando múltiples tareas asignadas a ella, dentro de las cuales destacan la planificación curricular, el estudio y reflexión del curriculum, el análisis de resultados, la creación de estrategias de enseñanza, la reflexión de sus prácticas pedagógicas, la triangulación disciplinar y por último la creación de evaluaciones que monitoreen el aprendizaje curricular.

2.4 INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Respuesta a la pregunta de investigación

En relación con las características de la gestión del equipo directivo en cuanto a gestión curricular podemos observar algunos aspectos positivos del trabajo del equipo directivo, como también algunas deficiencias notorias, por ejemplo en cuanto al conocimiento y dominio de los marcos curriculares se desprende de la investigación que el equipo directivo conoce y aprueba los cambios curriculares establecidos en el último tiempo, mientras que existen métodos confiables para verificar la cobertura curricular, la cual se da a través de las planificaciones entregadas por los docentes, también podemos inferir que no existe unanimidad en cuanto al trabajo coordinado entre docentes y directivos en la implementación del curriculum en el aula, lo cual redundaría en estrategias pocas efectivas para lograr aprendizajes significativos. Por otra parte se puede inferir una falta de apoyo en la creación de evaluaciones, siendo esta una tarea exclusiva de los docentes.

En cuanto a la organización de los tiempos para implementar el curriculum, se desprende de la investigación que es la categoría peor evaluada por los docentes, dada por el escaso tiempo con que cuenta el estamento docente para planificar y crear estrategias de enseñanza efectivas, puesto que para algunos directivos estos tiempos están dados, pero para otros no son suficientes, mientras que para la mayoría de los docentes no se dan en la práctica. En donde si se evidencia una buena gestión del equipo directivo es en el ámbito de la evaluación de las prácticas docentes, ya que existen dos

instancias para ello, estas están dadas por evaluaciones internas hechas por los propios directivos y una evaluación externa realizada por una ATE, en este punto los docentes concuerdan con el equipo directivo, además queda claro que se realiza una retroalimentación de las evaluaciones realizadas a los docentes, lo que va en función de mejorar las practicas pedagógicas.

En la categoría de los mecanismos que aseguren la calidad de las estrategias didácticas existen varios puntos a favor de la gestión del equipo directivo avalada por las respuestas de los docentes, como lo son la articulación de los objetivos de aprendizajes con el proyecto educativo institucional, el cual está bien evaluado por ambos estamentos. Por otra parte existe una dimensión de la gestión curricular mal evaluada por docentes y algunos directivos del establecimiento en estudio, la que corresponde a la reflexión de las practicas docentes, mientras que para algunos directivos estas se dan en reuniones de departamentos, para otros o existe, lo que se verifica con las respuestas de los docentes, que consideran esta dimensión como la más deficitaria de esta categoría, por lo tanto se evidencia una falencia en este aspecto de la gestión curricular del equipo directivo.

Por último y en relación a los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes, podemos asegurar a través de los resultados de la investigación que el equipo directivo monitorea y evalúa la bajada del curriculum al aula a través de visitas y acompañamientos constantes a los docentes, esto es compartido por los profesores quienes corroboran esta información. En cuanto al apoyo de los directivos en la implementación del curriculum, se desprende de la investigación que es una tarea pendiente, ya que tanto directivos como docentes concuerdan que esto no se da de manera óptima e incluso algunos aseguran que no se da bajo ninguna circunstancia. Por último en relación al análisis de resultados académicos obtenidos en el establecimiento, podemos deducir que tanto para algunos miembros del equipo directivo como para la mayoría de los docentes esto no se realiza en el establecimiento, siendo una tarea pendiente de la gestión del equipo directivo en el ámbito curricular.

2.4.2 Exposición de los aportes de la investigación

La presente investigación arrojó algunos resultados importantes para entender la manera de gestionar el curriculum por parte del equipo directivo en estudio, lo primero que podemos evidenciar es una falta de apoyo hacia los docentes en el manejo del curriculum propiamente tal, lo que es un aspecto fundamental según el Marco para la Buena Dirección para lograr buenos resultados académicos y generar aprendizajes significativos en los estudiantes, aquí podemos afirmar lo que Colette y otros (2008) expresan en cuanto a la nueva dirección del cambio, la que en una de sus áreas es la del acompañamiento de la labor docente por el equipo directivo y la generación de debate de las prácticas educativas, aspectos que salieron mal evaluados en la investigación llevada a cabo, a continuación detallaremos los aportes que arrojó la investigación en cada una de sus áreas de estudio.

Debido a la importancia que reviste la gestión curricular dentro de un establecimiento, es necesario poner énfasis en los aspectos que le otorgan dicha relevancia, por ejemplo una buena gestión curricular va a aportar estudiantes capacitados para la sociedad en la que vivimos, como lo explica Harold Johnson, el cual afirma que la sociedad espera que sea la escuela quien prepare a los estudiantes para que sean elementos positivos dentro de la sociedad, por lo tanto la gestión curricular es un aspecto fundamental de la labor del director y del equipo directivo, ya que este es un medio de reproducción social tal como lo afirma Kemmis (1993) quien dice que el curriculum es un producto de la historia humana, social y un medio para preservar la cultura de una sociedad determinada, por lo tanto la forma como se gestione el curriculum en un establecimiento educativo podría influir en el comportamiento de algunos ciudadanos en la sociedad en la que se desenvuelven.

En otro aspecto el dominio de los marcos curriculares por parte del equipo directivo es fundamental para el logro de aprendizajes efectivos, tal como lo expresa el Marco para la Buena Dirección, en este caso el buen manejo del equipo directivo favorece a la implementación del curriculum en el aula, pero en el caso de nuestra investigación arroja ciertas carencias de parte del equipo directivo, puesto que no ayuda a los docentes a traspasar el curriculum. De la investigación se observa una buena relación entre objetivos de aprendizaje y el proyecto educativo dentro del establecimiento, lo que según Vera (2005) es lo que se busca que hagan todos los establecimientos educativos.

También encontramos que un punto importante en la gestión curricular está dado por la implementación del curriculum, lo que según el MBD (2005) incide

significativamente en el logro de resultados de aprendizaje, a través de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación, objetivos que estuvieron mal evaluados según los resultados de nuestra investigación, ya que no se otorgan ni los tiempos ni los espacios necesarios para realizar esto en el establecimiento.

En cuanto a la creación de estrategias de enseñanzas efectivas propiciadas o guiadas por el equipo directivo se desprende de la investigación que no existe mayor apoyo hacia los docentes, lo que redundaría en el uso de técnicas tradicionales de la enseñanza que no están adaptadas a los estudiantes de estos tiempos, como lo afirma Harf, R. & Azzerboni (2010) quien asegura que un trabajo coordinado entre directivos y docentes es clave para lograr aprendizajes significativos, los que no se estarían logrando de manera efectiva en la unidad de estudio

La investigación nos entregó una clara muestra de que para las evaluaciones realizadas por los docentes en el colegio en estudio no existe mayor apoyo de parte del equipo directivo en la creación de instrumentos de evaluación, solo se revisan los resultados académicos en algunas jornadas de trabajo, lo que para el MBD es fundamental para lograr aprendizajes de calidad es la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular, este es un aspecto deficitario dentro del establecimiento educativo, y por lo tanto es un ámbito que se debe mejorar, ya que la evaluación es la que contribuye a mejorar los procesos educativos como lo especifica Cisterna (2005), por lo tanto es una tarea pendiente del equipo directivo dar mayor apoyo en este sentido a los docentes.

2.4.3 Desafíos que surgen desde la investigación al campo de la gestión educacional

Si analizamos los datos arrojados por la investigación nos podemos dar cuenta que hay desafíos importantes que se deben llevar a cabo en la unidad de estudio para lograr una buena gestión curricular de parte del equipo directivo, en primer lugar para lograr aprendizajes efectivos es necesario crear mejores estrategias de enseñanza, y esto debe ser liderado por los directivos, tanto en la otorgación de los tiempos necesarios como en la propia creación de estrategias, por lo que en este aspecto el trabajo coordinado es fundamental para el logro de resultados.

Se evidencian desafíos importantes en la elaboración de instrumentos de evaluación en la unidad de estudio, puesto que esta labor queda sujeta a la capacidad de cada docente, mientras que el equipo directivo no tiene mayor injerencia en esto, sin embargo es quien puede destinar capacitación y tiempos para generar instrumentos de evaluación que sean más efectivos y por lo tanto más útiles para la tarea final que es lograr aprendizajes efectivos.

Otro desafío que queda de manifiesto es lograr otorgarles mayor cantidad de tiempo a los docentes para la planificación del curriculum y la elaboración de estrategias de enseñanzas efectivas, ya que queda en evidencia el escaso tiempo con el que cuentan los docentes para este fin, siendo los consejos semanales destinados tanto para planificar, para crear estrategias de enseñanza e incluso para crear instrumentos de evaluación.

Un aspecto importante para la consecución de buenos resultados académicos está dado por las buenas prácticas pedagógicas llevadas a cabo en la institución, las que se logran de distintas maneras, una de ellas a través de la reflexión de los mismos docentes de sus prácticas pedagógicas y el análisis comparativo con sus pares, por lo tanto es de mucha relevancia tener espacios y tiempos para llevar a cabo una buena reflexión docente sobre las metodologías de enseñanza que se realizan en el establecimiento, siendo este punto un desafío importante para el equipo directivo, ya que es necesario mejorar la gestión en este aspecto.

Un ambiente organizacional óptimo también es necesario en las instituciones educativas para obtener buenos resultados, es por esto que el reconocimiento a la labor docente es esencial para la consecución de ello, por lo que es un desafío para el equipo directivo lograr mayor compromiso de sus docentes con la tarea de educar, ya sea a través de la motivación, como también por la entrega de incentivos de cualquier índole, ya que si logramos tener un clima de trabajo bueno, en donde se premien de alguna manera los logros académicos, seguramente tendremos profesores más comprometidos con la misión del establecimiento, que es entregar una educación de calidad.

Por último es necesario saber implementar el curriculum en todos sus ámbitos para lograr buenos resultados académicos, por lo que es tarea del equipo directivo dirigir esta labor, primero realizando un estudio profundo del curriculum nacional en conjunto con los docentes, para después lograr una planificación óptima que lleve a cabo la labor

de realizar la transposición didáctica de los contenidos curriculares en el aula o lo que es lo mismo conseguir la bajada total del curriculum para traspasarlo a los estudiantes, esto debe ir acompañado de un análisis de los resultados obtenidos por los alumnos de la institución, para determinar cuáles son las falencias que todavía se presentan en el establecimiento.

Capítulo III

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1 Propuesta de intervención

3.1.1 “Desarrollo curricular al servicio de aprendizajes de calidad”

Nuestro propósito para realizar la siguiente propuesta de intervención es mejorar la gestión curricular en la unidad de estudio investigada y mejorar la calidad de las estrategias didácticas utilizadas en el establecimiento a través de la generación del sentido de pertenencia y compromiso tanto en estudiantes como docentes, dado que los resultados de la investigación nos dieron ciertos parámetros del funcionamiento de la unidad de estudio, en este sentido uno de los puntos más deficientes es el de la gestión curricular realizada por parte del equipo directivo, así como también la creación de estrategias didácticas efectivas por parte de los docentes y el traspaso de expectativas de los directivos hacia estudiantes e incluso docentes de la unidad de estudio, es por esto que la siguiente propuesta de intervención tiene como objetivo mejorar estos aspectos.

De esta manera nuestra propuesta se enfocara en mejorar la gestión curricular dentro del establecimiento para poder generar aprendizajes significativos en los estudiantes, esto se hará por medio de talleres por departamento en donde se estudiará el curriculum y se buscará la mejor manera de traspasarlo a los estudiantes, lo primero será distribuir mejor los tiempos de trabajo en la unidad de estudio, después se capacitara a un coordinador por departamento para liderar los talleres mensuales de gestión curricular y realizar el monitoreo y la evaluación correspondiente.

Por último se dictarán sesiones de orientación por parte de directivos del establecimiento, estas sesiones buscarán rescatar la identidad del colegio para que los estudiantes se apropien de ella, se buscare fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de alumnos y docentes con su establecimiento educacional, lo que permitirá por una parte mejorar la calidad de las estrategias de aprendizajes utilizadas en el colegio y también lograr mejores resultados en los estudiantes.

3.1.2 Fundamento o Justificación de la Propuesta

Lo primordial para cada centro educativo, son los aprendizajes de los estudiantes, por esto el foco de estudio y de intervención está puesto, en la gestión de los saberes que estos deben adquirir y los cuales se encuentran demandados en el Curriculum, para ello es fundamental la tarea del director y el equipo directivo en asegurar a través de su gestión curricular los aprendizajes en las aula, Vera y otros (2005, p.27) aseguran que “la gestión escolar alude al conjunto de procesos institucionales que es preciso asegurar para generar condiciones adecuadas que favorezcan el logro de aprendizajes significativos”, es por ello que en una primera instancia el trabajo estaba centrado al estudio y análisis de

las características del director y el equipo directivo de una unidad de estudio en particular en cuanto a sus quehaceres en implementación, monitoreo y evaluación del curriculum tomando como guía de trabajo el Marco para la Buena Dirección, en su dominio de gestión curricular, en cada criterio y para cada descriptor del mismo.

Por otra parte no sólo el Marco para la Buena Dirección fue una guía y apoyo para definir el trabajo realizado sino también la ley general de educación que menciona que: “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente, promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen” (Ley General de Educación, ministerio de educación, 2005, artículo 10). Por tanto es fundamental el trabajo del director y su equipo no solo porque están establecidos por ley nacional, sino que también porque en su gestión recae el desempeño y competencias que adquieran los estudiantes, es por esto que el presente trabajo está inspirado en la gestión curricular que pone el foco en el aprendizaje de los estudiantes, fijando al curriculum como columna vertebral del accionar de la institución promoviendo la planificación, seguimiento y evaluación de este en las aulas, asegurando su implementación.

La presente propuesta de intervención que será presentada en este informe está basada en una exhaustiva investigación de la gestión curricular llevada a cabo por el director y el equipo directivo de un establecimiento en estudio en cuanto a este ámbito de gestión, a sus dominios y descriptores presentados en el Marco para la Buena Dirección.

Los resultados señalan algunas deficiencias presentadas, las cuales pretenden ser abordadas en este trabajo y se encuentran centradas en dos de los cuatro dominios estudiados en el ámbito de la gestión curricular. En primer lugar el diagnostico demuestra que existe una organización deficiente en los tiempos para organizar y planificar el curriculum, lo que nos permite inferir que el estudio curricular y su implementación, es de igual manera deficiente, quedando de manifiesto la falta de procesos institucionales dedicados a el desarrollo de los aprendizajes. Este es un factor muy importante que debe ser resguardado en pos de resultados de calidad en los aprendizajes, además para la institución de estudio la planificación es una importante herramienta usada para asegurar la implementación, coherencia y cobertura curricular. El Marco para la Buena Dirección, con respecto a lo mismo plantea lo siguiente: “uno de los aspectos que influye

significativamente en el logro de resultados de aprendizajes es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y evaluación”. Por otra parte Castro, 2005 menciona que “En la escuela, se actúa adaptándose al tiempo, ya que resulta más fácil que hacerlo a la inversa. La costumbre, las normativas, el control puramente burocrático, la prevalencia del tiempo racional o administrativo por sobre el tiempo pedagógico, por ejemplo, hacen que sea frecuente esta actitud frente al tiempo”. Por todo lo anterior expuesto es que resulta un gran desafío intervenir esta compleja realidad, que no solo es parte del centro de estudio abordado, sino que una realidad país que ha sido motivo de paros y movilizaciones.

Esta misma categoría, sobre la organización de los tiempos para organizar el curriculum está subdividida en tres subcategorías que demostraron ser deficientes en la institución por un lado se encuentran los tiempos para la planificación del curriculum, en que queda claro que el director y el equipo directivo debe concederlos, pero además de ello, deben asegurarse de que esto ocurra para tener la claridad tanto en los dominios de la disciplina que enseñan los profesores, ya que nadie enseña lo que no sabe, como también en las competencias que estos tengan para hacer una bajada correcta de los saberes que entregan a sus estudiantes y aun así esto no se hace suficiente, en este sentido el Marco para la Buena Enseñanza nos señala *“ni el dominio de la disciplina ni las competencias pedagógicas son suficientes para lograr aprendizajes de calidad; los profesores no enseñan su disciplina en el vacío, la enseñan a alumnos determinados y en contextos específicos, cuyas condiciones y particularidades deben ser consideradas al momento de diseñar actividades de enseñanza”*. (Marco para la Buena Enseñanza, 2005, p. 8) esto nos refleja una vez más que es clave para el proceso de enseñanza aprendizaje contar con los tiempos y saberes para la organización y planificación de las competencias a desarrollar en los estudiantes demandadas en el currículum.

En una segunda subcategoría se encuentran los espacios para crear estrategias de aprendizaje, la cual dentro de la institución que se realizó el estudio fue la subcategoría más mal evaluados por los docentes que allí imparten clases y en cuanto a los directivos hubo mayor disparidad de opiniones con respecto al tema. En un primer cuestionamiento está la falta de apoyo y guía por parte de los directivos en la creación de estrategias de enseñanzas efectivas, no existiendo un trabajo coordinado ni en equipo entre directivos y docentes. En este sentido Harf y Azzerbuni (2010), sugiere que debe existir una

coordinación para el logro de objetivos, estos autores mencionan: “El directivo, desde la tarea de coordinación, puede verse como un ingeniero de puentes, impulsor y habilitador de nexos y vínculos entre cada uno de los participantes de la situación educativa y entre las acciones que se llevan a cabo en la institución”. En este sentido la gestión curricular desarrollada por los equipos técnicos debe ser hábil y eficaz en la consecución de su objetivo final, el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto es necesario llevar a cabo una buena coordinación de todos los actores de la comunidad que realizan este propósito. Con respecto a lo anterior Castro, (2005), también señala lo siguiente: Una clave para definir la gestión curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del curriculum como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan que deben hacer con los alumnos y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza. De acuerdo a ello, debe existir, por tanto un trabajo conjunto y coordinado entre el equipo técnico y los docentes, ya que si bien es cierto que el docente hoy en día tiene la autonomía para el trabajo de aula con sus estudiantes, este requiere del apoyo y asesoramiento del equipo que se encuentra especializado en la gestión del curriculum que deben aprender los estudiantes.

En otro punto de esta subcategoría destaca también la falta de espacios y tiempos para este propósito, creación de estrategias efectivas acordes a las edades y contextos de los estudiantes, por lo cual este tiempo no puede ser limitado y ni escaso, sino más bien debe ser la prioridad del director y su equipo en cuanto a los quehaceres de sus profesores. Con respecto a esto el Marco para la Buena Enseñanza explicita “*El docente, basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y, estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas*”. (Marco para la buena enseñanza, 2005, p. 9). Esto nos reafirma que el profesor no solo debe organizar y planificar, sino además conocer el contexto y vivencias de sus estudiantes, para así llegar a crear estrategias de aula efectivas con sentido para sus estudiantes y que generen aprendizajes significativos en el tiempo.

Por último otro punto de controversia en esta subcategoría, es el descontento directivo hacia las herramientas utilizadas en la creación de estrategias efectivas, siendo para ellos, tradicionales y poco motivadoras para los estudiantes, a pesar de contar con variada tecnología en el establecimiento se evidencia falta de innovación pedagógica y

utilización de metodologías anacrónicas para nuestros tiempos, contextos y necesidades de nuestros estudiantes, tarea no fácil de resolver, pero que puede estar incidida por los dos puntos descritos anteriormente en base a esta subcategoría.

La tercera y última subcategoría en la que se debe intervenir, debido a sus bajos resultados en el diagnóstico corresponde a los tiempos para definir instrumentos de evaluación, subcategoría esencial, ya que permitan retroalimentar las prácticas pedagógicas a través del conocimiento de la progresión de los estudiantes, una tarea que no deja de ser relevante, así nos señala Cisterna, F. (2005) cuando dice: “la evaluación educacional desarrollada al interior del aula destinada a validar demostrativamente la adquisición o no por parte de los estudiantes de determinados aprendizajes, en términos ya sea de competencias o capacidades está siendo un elemento de primera importancia” Ya que, además como sigue mencionando este mismo autor, los resultados de aprendizajes están siendo sinónimos de calidad en nuestro sistema educativo, lo que realmente preocupa ya que no está comprobado de que los resultados de medición externa que realiza el sistema educativo sean un indicador de calidad en la educación, siendo este concepto subjetivo y de múltiples definiciones. Lo que sí está de manifiesto es que en el centro educativo estudiado la creación de instrumentos evaluativos es una tarea exclusiva del docente, que no es apoyada ni visada por un experto a nivel macro, que no cuenta con una tabla de especificación ni con indicadores de habilidades progresivas para los distintos niveles de aprendizaje esto es de vital importancia ya que la evaluación para nuestra sociedad nos entrega mecanismos de análisis de los resultados obtenidos, permitiendo así la retroalimentación efectiva, por esto “la evaluación es el recurso de que la sociedad se dota para emitir un juicio de valor sobre el logro de las intenciones educativas y la calidad de la propuesta educativa” Maurí, T. (1997). (Currículum y enseñanza). Además en este punto el Marco para la Buena Enseñanza también establece que: *“el profesor recoge evidencias de los aprendizajes de sus estudiantes, a partir de los productos de sus trabajos y de procedimientos específicos de evaluación, que le permiten establecer el nivel de logro de los aprendizajes esperados”*. Todo lo anteriormente expuesto deja de manifiesto la importante tarea que es proponer una intervención para este ámbito.

El segundo foco de intervención estará puesto en la categoría llamada mecanismos que aseguran la calidad de estrategias didácticas, que presenta cuatro subcategorías pero que solo se abordaran dos de ellas que fueron las que se diagnosticaron con mayores

falencias. En cuanto a esta categoría es importante señalar que *“el principal propósito del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión escolar (SACG) consiste en favorecer y garantizar una gestión orientada a la calidad, es decir, una gestión que se hace responsable de los resultados de aprendizaje de los alumnos y de los resultados institucionales”* (Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar) por ende el director y el equipo directivo tiene como tarea motivar a los docentes en las búsquedas de estas estrategias acorde a cada nivel de enseñanza, pero no es un trabajo aislado de cada docente, sino un trabajo conjunto como comunidad, por lo cual se debe velar y retroalimentar las buenas prácticas para difundirlas y hacerlas parte del establecimiento, con respecto a lo mismo el marco para la buena dirección explicita que *“el director y equipo directivo debe motivar a los actores del proceso educativo y asegurar la difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas”* (Marco para la Buena Dirección, 2005) lo que resulta fundamental para el logro de resultados y aprendizajes de calidad, un trabajo colectivo, ya que las asignaturas tienen puntos de encuentro y transversalidad, por lo que resulta imperioso el trabajo tanto por departamentos como entre departamentos buscando la cohesión, y como nos menciona el marco para la buena dirección, el conocimiento colectivo, con estrategias que estén consensuadas, conocidas, difundidas y replicadas en la unidad educativa, con este sentido se planteará la intervención para esta categoría.

La primera subcategoría correspondiente a este aspecto y que presenta un mal diagnóstico corresponde a los espacios para la reflexión docente, con ellos se pretende reforzar las prácticas y a la vez permitir la búsqueda de soluciones, todo ello con la pertinencia de la información y retroalimentación entregada por el director y su equipo directivo ya que *“la intervención del líder institucional en los procesos claves, debe ser siempre con intención integradora, proporcionando la visión de futuro que dote de coherencia el proceso, siempre largo y costoso en energía y recursos”* (Álvarez, M. liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar, 2013, p.29). Todo esto aunque dificultoso, genera cuestionamientos positivos que ayuden a la mejora de estrategias de enseñanza. La intervención en este punto buscará la instalación de procesos como establecimiento que conlleve a la mejora de la calidad educativa y a la consecución y logro de metas y objetivos planteados como institución.

La segunda subcategoría que presenta deficiencias en el establecimiento en estudio tiene que ver con las expectativas de logros puestas en las prácticas docentes y sus resultados

académicos, ya que si bien la investigación arroja buenos resultados en cuanto a las expectativas que el director y equipo directivo tienen en sus docentes, este no es traspasado de manera eficiente hacia ellos, lo que genera falta de confianza en el cuerpo docente en relación a la consecución de metas institucionales y objetivos académicos. En este aspecto el director y el equipo directivo presentan un déficit en la gestión, ya que si no logran traspasar sus expectativas tanto a docentes como a alumnos, difícilmente generaran confianza en el quehacer de su cuerpo docente y por ende se perderá el sentido de pertenencia y compromiso que la comunidad educativa tiene con su proyecto educativo. Es por esto necesario replantearse algunas acciones a seguir en la unidad de estudio que generen confianza y sentido de pertenencia tanto en profesores como estudiantes, pues esto motivara a ambos grupos en la consecución de resultados académicos positivos y aprendizajes de calidad.

Por lo tanto es tarea del director y del equipo directivo desarrollen una práctica institucional que esté enfocada en cohesionar y traspasar las expectativas puestas en sus docentes y estudiantes en cuanto al logro de objetivos académicos. Esto se consigue principalmente a través de una buena gestión estratégica, en la cual el director logre implicar a su equipo directivo y cuerpo docente en la consecución de resultados de calidad, como lo afirma Álvarez (2003) *“la estrategia fundamental que mejor define el pensamiento estratégico de un líder es la capacidad de implicar a su gente en un proyecto de misión compartida que define el tipo de cliente que quieren educar y los principios básicos asumidos por todos que inspiraran su labor educativa”*, esto generara mayor compromiso del cuerpo docente con la misión del establecimiento y ayudara al logro de aprendizajes significativos en sus estudiantes. Por último es necesario que las expectativas de logros puestas en sus estudiantes sean traspasadas de manera efectiva por parte del director y el equipo directivo, ya que al igual que en el caso de los docentes, esto creara confianza y generará mayor motivación en sus alumnos para lograr los resultados académicos esperados por la institución.

Es importante señalar que la institución a quien va dirigida esta intervención presentó en el diagnóstico dos ámbitos del Marco para la Buena Dirección, en el área de la gestión curricular, sobresalientes o de buen nivel, como lo son el conocimiento y dominio de los marcos curriculares y los mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular tanto en sus criterios como en sus descriptores, también señalar que la gestión del establecimiento considera el marco para la buena dirección no teniendo carencias de

sus dominios, sino más bien falencias, las cuales ya fueron destacadas anteriormente y para las cuales estará enfocado la presente propuesta de intervención.

3.1.3 Descripción de la propuesta

Esta propuesta de intervención está coordinada para lograr satisfacer el objetivo final que corresponde a Optimizar los procesos de gestión curricular para el logro de aprendizajes de calidad en el establecimiento educacional a partir del estudio curricular, asegurando la creación de estrategias didácticas efectivas de aula, para ello se trabajará de forma inductiva para cada objetivo específico planteado.

El primer objetivo específico planteado corresponde a establecer un desarrollo e implementación curricular efectivo a través de jornadas de docentes por departamentos, en donde exista un trabajo reflexivo del curriculum, tomando como implementación curricular todo aquello que signifique tiempos y espacios para el estudio curricular, para la organización y planificación de programas de estudios, para la creación de estrategias efectivas de aula, para la creación conjunta de instrumentos evaluativos que midan el logro y la progresión del estudiante y por último para la reflexión docente en donde se compartan los buenos resultados y las experiencias exitosas.

Para lograr todo lo anteriormente expuesto es que la primera estrategia creada consiste en potenciar el trabajo del docente, confiando en su experticia, experiencia y profesionalismo. Este no se realizará en forma aislada sino que en comunidad con los docentes de una misma área y/o asignatura en grupos de departamentos. Se pretende establecer jornadas de departamentos que vayan en un día específico para cada uno de estos mensualmente Esta jornada estará contemplada de las 15:00 a las 18:30 hrs para lograr esta carga horaria se contempla la hora ya designada por el establecimiento para la reunión por departamento y el horario de función docente dispuesto para esa semana.

La función de estas jornadas es operacionalizar el curriculum haciendo su correspondiente bajada a las aulas, en conjunto con todos los especialistas de una asignatura en particular. Lo primordial de estas jornadas consiste en la capacitación en el área curricular a todos los profesores por cada uno de los departamentos, lo que resulta pertinente y necesario para lograr un trabajo efectivo en las aulas que complete aprendizajes significativos y de calidad. Para esto las jornadas contemplaran el estudio de tres grandes ejes como lo son el curriculum, la didáctica y la evaluación miradas como un solo gran proceso alineados en la búsqueda del desarrollo de aprendizajes. Las jornadas

serán trimestrales para cada eje de estudio partiendo con el área curricular, seguido por la didáctica y finalizando con la evaluación. Las jornadas comenzaran con el estudio del curriculum, ya que es el eje fundamental de todo el proceso académico, porque se refiere al conjunto de objetivos, contenidos, metodología y técnicas de evaluación que son necesarias para el desarrollo de la actividad académica, además las jornadas permiten planificar las actividades de cada uno de los departamentos, para de esta manera poder escoger las estrategias más eficientes para la bajada y entrega del mismo en las aulas y su posterior evaluación. Posteriormente se seguirá con las jornadas dedicadas al estudio y análisis de la didáctica a utilizar para la entrega de los conocimientos que se esperan sean adquiridos por los estudiantes, estas jornadas estarán enfocadas en la parte pedagógica que se ocupa de las técnicas y métodos de enseñanza, esta área es de suma importancia, puesto que es la manera en cómo se realiza la bajada del curriculum al aula, la que debe tener una línea definida por cada departamento y por lo tanto estrategias en común que sean utilizadas por los docentes. Finalmente se abordaran las jornadas dedicadas a la evaluación de aprendizajes, teniendo en cuenta que la evaluación es un punto fundamental dentro del proceso académico, porque nos permite tener claro lo que se está aprendiendo por los estudiantes y los aprendizajes que no han sido adquiridos, esto nos permitirá mediante la retroalimentación tener claro lo que se debe mejorar para conseguir los aprendizajes esperados, además la evaluación nos permite corregir nuestras prácticas pedagógicas en función del logro de aprendizajes y esta debe ser constante y no vista como un proceso final la enseñanza-aprendizaje, lo que muchas veces sucede en las unidades educativas y en las practicas docentes.

El segundo objetivo específico es elaborar procesos y mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas, para lograr esta calidad es necesario contar con docentes y estudiantes comprometidos con su propio aprendizaje, como también con su establecimiento y a la vez como lo plantea el Marco para la Buena Dirección que los directivos tengan altas expectativas de logro puestas en ellos. La estrategia a utilizar para desarrollar este objetivo, debe ser realizada por el director y equipo directivo mediante la creación de sesiones de orientación que tienen una duración de 45 minutos durante un mes y que apunte al desarrollo integral del alumno y/o profesor perteneciente al establecimiento, el cual deberá ser aplicado por el equipo directivo, lo que permitirá mayor contacto entre directivos y estudiantes, para esto es necesario asignar horarios a los directivos en quienes recaiga esta labor, de esta manera se busca traspasar las

expectativa que tiene el director y equipo directivo en sus estudiantes de una manera efectiva y directa.

Es de gran relevancia lograr una comunidad unida y comprometida con las metas institucionales, donde exista confianza en el quehacer y el trabajo del otro, es por esto que el directivo debe llegar a las aulas, al contacto con sus estudiantes, al conocimiento de ello y de lo que se esperan mutuamente. Es un gran estrategia fomentar en los estudiantes un sentido de pertenencia con su establecimiento, un sello característicos que oriente sus prácticas tanto en docentes como también en estudiantes, lo que se espera quede logrado con este módulo de orientación denominado “ Yo soy mi colegio” y que cuenta con 4 sesiones para ello enfocadas al análisis del proyecto educativo, manual de convivencia, reseña histórica y los compromisos y expectativas que se tiene de ellos para seguir construyendo la comunidad educativa.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.2.1- Objetivo General: Contribuir a la optimización de los procesos de gestión curricular para el logro de aprendizajes de calidad en el establecimiento educacional a partir de capacitaciones a los docentes y del traspaso de expectativas hacia docentes y estudiantes.

3.2.2.- Objetivos Específicos:

Optimizar herramientas y competencias en los docentes para la organización e implementación curricular efectivo a través de una capacitación que aborda temáticas de curriculum, didáctica y evaluación.

Elaborar procesos y mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas a través del traspaso de expectativas de logros desde los directivos hacia los docentes y estudiantes a través de sesiones de orientación.

3.3 DESARROLLO PROPUESTA 1: “CAPACITACIÓN DE DOCENTES POR DEPARTAMENTOS DE TRABAJO”

3.3.1 Descripción:

Capacitación de carácter teórico-práctico, cuyo propósito es entregar a los docentes herramientas y competencias necesarias para la organización e implementación curricular a través de la reflexión y el trabajo colaborativo entre docentes de una misma disciplina. La capacitación está enfocada en tres grandes áreas vistas como un solo proceso, tanto el área curricular, el área de la didáctica y por último el área de la evaluación.

3.3.2 Objetivos

3.3.2.1 Los profesores comprenden las actuales demandas curriculares a través del análisis y estudio curricular que se da a través del desarrollo de las jornadas por departamentos.

3.3.2.2 Los profesores crean planificaciones, estrategias didácticas y evaluaciones de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.

3.3.2.3 Los profesores reflexionan sobre su práctica docente comprendiendo la importancia de la planificación en el aula, desarrollando una mayor autocrítica y motivación por su labor.

3.3.3 Áreas de trabajo y contenidos a desarrollar

Tanto el área de trabajo como los contenidos que se desarrollaran buscan La operacionalización del Curriculum basados en los criterios de Roberto Manzano quien propone que el curriculum debe estar garantizado y ser viable, esto implicaría:

La organización de los programas de estudio (triangulación, progresión y planificación curricular para los distintos niveles de enseñanza-aprendizaje). Implica también la creación de estrategias de aprendizajes (didáctica). Por último la creación de instrumentos que evidencien los aprendizajes (evaluación)

<u>Área de trabajo</u>	<u>Contenidos a desarrollar</u>
<p><u>1.- Área Curricular:</u></p> <p>Se pretende dar a conocer la conceptualización del curriculum y la evolución que este ha tenido en el tiempo, así también algunos enfoques curriculares. En este mismo sentido se pretende el estudio curricular basado en el análisis de planes y programas de estudio para cada departamento.</p>	<p>1.1 Conceptualización curricular.</p> <p>1.2 Enfoques Curriculares.</p> <p>1.3 Análisis planes y programas.</p>
<p><u>2.- Didáctica:</u></p> <p>Tiene por finalidad entregar a los docentes las competencias necesarias para la creación de estrategias didácticas efectivas en aula que generen aprendizajes significativos y de calidad.</p>	<p>2.1 Concepciones sobre la didáctica y su evolución en el tiempo.</p> <p>2.2 Relación entre la disciplina y la didáctica.</p> <p>2.3 Revisión y creación de las estrategias didácticas del departamento.</p>
<p><u>3.- Evaluación:</u></p> <p>Esta área busca desarrollar la evaluación para el aprendizaje, pasando por la conceptualización de la evaluación como también por las concepciones que los docentes tienen sobre esta, además de conocer variadas estrategias e instrumentos evaluativos que estén acorde con la disciplina que se enseña</p>	<p>3.1 Concepciones evaluativas</p> <p>3.2 Instrumentos evaluativos (validez y confiabilidad en la evaluación)</p> <p>3.3 Creación de instrumentos evaluativos</p>
<p><u>4.- Enseñanza-Aprendizaje-Evaluación</u> “Un solo gran proceso”</p> <p>Con esta última área se pretende abordar solo una sesión que nos permita reunir a</p>	<p>4.1 Reflexión y cierre de la capacitación.</p>

<p>todos los departamentos y reflexionar sobre lo entregado en la capacitación.</p>	
---	--

3.3.4 Metodología

Las metodologías didácticas serán de forma activa-participativa, desarrolladas en comunidad por los docentes integrantes a los diversos departamentos conformados en la unidad de estudios, dentro de estos departamentos se espera que los docentes realicen una profunda reflexión sobre la importancia del qué, cómo y cuándo enseñar las demandas curriculares, para esto se utilizarán diversas metodologías didácticas tales como:

- 1.- Exposición del Relator: que serán los encargados de entregar la capacitación en una primera instancia de entrega de contenidos, conceptos y evolución de las áreas de trabajo.
- 2.- Mesa Redonda y Focus Group: Pensado para el trabajo de análisis del curriculum y de su asignatura en particular, con este trabajo se pretende operacionalizar el curriculum.
- 3.- Talleres: En estos, los docentes deberán aplicar lo aprendido en base a su asignatura de trabajo creando planificaciones, estrategias de aulas y/o evaluaciones según corresponda.

3.3.5 Evaluación:

La evaluación de esta capacitación contempla una serie de matrices que deben ser completadas para asegurar el desarrollo curricular efectivo, tanto en el área curricular, como en el área de la didáctica y la evaluación, matrices que serán entregadas a los docentes por el equipo que capacita y que serán adjuntas como anexo en este trabajo. Esto tiene un carácter formativo, ya que se espera que los docentes realicen una lectura curricular efectiva que sea llevada a las aulas y que genere aprendizajes significativos y de calidad a los estudiantes.

3.3.6 Desglose de las Áreas de trabajo

Área de trabajo	Sesión	Contenido	Actividad
Área Curricular	1	Conceptualización curricular.	<p>1.- Análisis de las concepciones curriculares y la evolución que estas han tenido los últimos tiempos, tomando como base los siguientes autores. MINEDUC (1995) Román (1998) MINEDUC (1999) Tadeo da Silva (2001)</p> <p>2.- Análisis y Conclusiones generales sobre las cinco concepciones teóricas del curriculum según Posner, 1988</p>
	2	Enfoques Curriculares.	<p>Análisis y discusión de los siguientes enfoques curriculares, basados en algunos precursores específicos para cada enfoque:</p> <p>1.- Racionalismo académico. 2.- Enfoque tecnológico. (R. Tyler (1949); B. Bloom (1956) R. Gagné (1970) 3.- Enfoque práctico. (J. Bruner (1966) 4.- Enfoque crítico (P. Freire (1972)</p>
	3	Análisis planes y programas.	<p>Lectura comprensiva y completación de matrices de planes y programas ministeriales, de acuerdo a la disciplina. (Fuente MINEDUC, Curriculum en línea)</p>
Área de la Didáctica	1	Concepciones sobre la didáctica y su evolución en el tiempo.	<p>1.- Exploración de concepciones previas de los docentes a la didáctica. 2.- Se analiza un extracto de la Evolución al</p>

			<p>concepto de didáctica con algunos autores característicos. (Comenio, Alves de Mattos, Stocker, Ibarra, Kopp, Nérci, Gimeno, Fernández Huerta, Torres, Barrios, Godino)</p> <p>3.- Se obtienen conclusiones generales para el entendimiento de la didáctica como un medio y no como un fin.</p>
	2	Relación entre la disciplina y la didáctica.	<p>Se discute la relación entre procedimientos disciplinares y didácticos, a través de un esquema entregado a los docente, se realizan conclusiones sobre la relación y el camino que existe entre el conocimiento científico y el conocimiento cotidiano. Además se analizan esquemas sobre el aprendizaje y la retención. (Lang, H; Mcbeath, A)</p>
	3	Revisión y creación de las estrategias didácticas del departamento.	<p>Análisis sobre estrategias didácticas utilizadas en la disciplina por los docentes y la progresión que esta tiene en las diversas unidades de aprendizaje así también como en los diversos niveles educativos.</p>
Área de la Evaluación	1	Concepciones evaluativas	<p>1.- Análisis de concepciones docentes y de estudiantes sobre la evaluación, considerando algunos autores como: (Prieto, 2008, Ahumada, 2005 Santos Guerra, 1996, Stiggins, 2006, Bolívar 2000).</p> <p>2.- Conclusiones generales de los docentes.</p>

	2	Instrumentos evaluativos (validez y confiabilidad en la evaluación)	Analizan una serie de instrumentos evaluativos, la forma de construirlos y la manera correcta de utilizarlos.
	3	Creación de instrumentos evaluativos	Revisión de las evaluaciones realizadas por los docentes de la asignatura y corrección de estas.
Enseñanza- Aprendizaje- Evaluación “Un solo gran proceso”	1	Reflexión y cierre de la capacitación.	Plenario de cada departamento sobre la capacitación y como ésta contribuye a su práctica pedagógica.

3.3.7 Planificación por sesiones

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Curricular				<u>Fecha:</u> Sesión 1
<u>Contenido:</u> Conceptualización curricular.				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores comprenden las actuales demandas curriculares a través del análisis y estudio curricular que se da a través del desarrollo de las jornadas por departamentos.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	1 hora	Presentación del grupo capacitador, presentación de objetivos y del programa de capacitación, además se motiva al trabajo y a la participación y por último se conoce lo que los docentes esperan de la capacitación.	Power point con presentación del grupo capacitador y objetivos. Videos sobre situaciones vividas en las aulas. Paleógrafos y plumones.	Presentaciones sobre lo que se espera de la capacitación. Pauta observación a videos.
Desarrollo	2 horas	Se entrega a los docentes de cada departamento un texto con un extracto de conceptos de algunos	Documento con definición al concepto de curriculum.	Los docentes analizan la evolución

		<p>autores, elegidos por el grupo capacitador, que ha tenido el curriculum durante los últimos años para ser analizados en una mesa redonda.</p> <p>Se entrega a los docente las 5 perspectivas teóricas del curriculum según posner, 1988 y se revisan sus propias planificaciones para analizar que perspectiva curricular prima en el departamento</p>	<p>Documento con las 5 perspectivas teóricas del curriculum según Posner (1988).</p> <p>Planificaciones de los docentes.</p>	<p>del concepto de curriculum.</p> <p>Realizan conclusiones generales sobre las concepciones sobre las cinco concepciones teóricas del curriculum según Posner, 1988</p>
Cierre	30 minutos	<p>Retroalimentación al trabajo realizado y conclusiones generales sobre como el departamento en cuestión aborda el curriculum, según lo aprendido.</p>	<p>Papelografo Plumón.</p>	<p>Relacionan las concepciones y perspectivas curriculares con su trabajo.</p>

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Curricular				<u>Fecha:</u> Sesión 2
<u>Contenido:</u> Enfoques Curriculares				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores comprenden las actuales demandas curriculares a través del análisis y estudio curricular que se da a través del desarrollo de las jornadas por departamentos				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	1 hora	Se da la bienvenida y se motiva al trabajo de la sesión. Se presentan videos de situaciones de aula dadas a partir de diferentes enfoques. Se realiza lluvia de idea de los docentes sobre que enfoques conocen y se reconocen alguno a partir del video.	Videos.	Los docentes reconocen enfoques curriculares a partir de la experiencia previa.
Desarrollo	2 horas	Se lee, reflexiona y analiza los siguientes enfoques curriculares: racionalismo académico, enfoque tecnológico, enfoque práctico y enfoque crítico; según las concepciones de algunos	Texto con la síntesis de los enfoques curriculares según algunos autores específicos.	Analizan cada enfoque curricular, asociándolos con su asignatura de

		<p>autores específicos para cada uno.</p> <p>Los docentes analizan cada enfoque, encontrando los que se acomodan a su departamento, además se estudian sus planificaciones para observar que enfoque prima en su asignatura y como este es abordado.</p>	<p>Planificaciones docentes.</p> <p>Destacadores y plumones</p>	<p>trabajo, otorgándoles transversalidad y progresión en las diversas unidades y niveles de trabajo.</p>
Cierre	30 minutos	<p>Reflexión general sobre el trabajo realizado y presentación de algunas correcciones y/o acuerdos tomados como departamento hacia los enfoques curriculares utilizados según su asignatura.</p>	<p>Papelógrafo y plumones</p>	<p>Los docentes reflexionan su quehacer en las aulas bajo la mirada de los enfoques curriculares.</p>

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Curricular				<u>Fecha:</u> Sesión 3
<u>Contenido:</u> Análisis planes y programas				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores comprenden las actuales demandas curriculares a través del análisis y estudio curricular que se da a través del desarrollo de las jornadas por departamentos				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	30 minutos	Se presentan los objetivos a trabajar en esta sesión y se realiza una lluvia de idea entre la diferencia entre plan y programa de estudio.	Data	Comprenden los objetivos a desarrollar en la sesión.
Desarrollo	2horas y 45 minutos	Se realiza una presentación sobre los componentes que presenta un programa de estudio y como estos deben ser abordados para una mejor utilidad para el docente.. Luego se realiza una lectura comprensiva en cuanto a unidades programáticas y progresión curricular para los distintos niveles.	Programa de estudio correspondiente a la asignatura. Planificaciones docentes. Matrices de planificación.	Extraen información implícita y explícita de programas de estudios correspondientes a su asignatura para hacer la bajada

		Se realizan matrices sobre planificación anual, por unidad y por semana de trabajo de acuerdo al análisis del programa de estudio, en conjunto con todos los docentes del departamento, definiendo así competencias, habilidades y contenidos a desarrollar en cada nivel del estudiante. (Fuente MINEDUC, Curriculum en línea)		correspondiente a las aulas de clases. Los docentes operacionalizan el curriculum identificando contenidos, secuencia, competencias, habilidades y seguimiento.
Cierre	15 minutos	Se realiza reflexión docente sobre el trabajo realizado.	Papelógrafo y plumones.	Los docentes reflexionan sobre la operatividad del curriculum.

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de la didáctica.				<u>Fecha:</u> Sesión 4
<u>Contenido:</u> Concepciones sobre la didáctica y su evolución en el tiempo.				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con estrategias didácticas de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	30 minutos	A partir de una serie de imágenes sobre situaciones vividas en las aulas, se realiza una exploración sobre las concepciones que tiene tanto el docente como los alumnos frente a la didáctica (la enseñanza y el aprendizaje)	Imágenes ilustrativas sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje en las aulas.	Los docentes identifican situaciones cotidianas sobre la enseñanza en las aulas.
Desarrollo	2 horas	Se realiza una lectura reflexiva sobre el concepto de didáctica, analizando la evolución del concepto en el tiempo considerando algunos autores característicos. Se obtienen conclusiones a lo estudiado y los	Documento con las definiciones conceptuales sobre la didáctica. Papelografo y plumón	Comprenden y relacionan el concepto de didáctica para llevarla a su

		docentes realizan una presentación sobre la didáctica de su disciplina.		asignatura.
Cierre	1 hora	Se realiza un FODA con respecto a los problemas de la enseñanza de su disciplina con respecto a lo analizado anteriormente. Este ocupado en la próxima sesión.	Hojas Lápices	Los docentes identifican las principales dificultades para enseñar su disciplina.

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de la didáctica				<u>Fecha:</u> Sesión 5
<u>Contenido:</u> Relación entre la disciplina y la didáctica				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con estrategias didácticas de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	30 minutos	Se comienza con la presentación del FODA realizado en la sesión anterior. Se obtienen conclusiones respecto al trabajo	FODA	Los docentes exponen en base a las principales dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas.
Desarrollo	2 horas y 45	Se conecta el FODA realizado hacia la problemática de la relación existente entre	Esquemas 1: relación entre procedimientos disciplinares	Los docentes comprenden,

	minutos	procedimientos disciplinares y didáctico. Luego se entrega a los docentes un esquema donde se realizan conclusiones sobre la relación y el camino que existe entre el conocimiento científico y el conocimiento cotidiano. Además se analizan esquemas sobre el aprendizaje y la retención. (Lang, H; Mcbeath, A)	y didácticos. Esquema 2: Aprendizaje y retención.	relacionan y generan conclusiones sobre la didáctica de su disciplina.
Cierre	15 minutos	Los docentes reflexionan sobre el trabajo realizado en la sesión, realizando un diario de aprendizaje	Diario de aprendizaje.	

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de la didáctica				<u>Fecha:</u> Sesión 6
<u>Contenido:</u> Revisión y creación de las estrategias didácticas del departamento.				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con estrategias didácticas de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	15 minutos	Se entregan ejemplos de estrategias didácticas y objetivos de aprendizajes, los docentes identifican si éstos son o no coherentes con lo demandado curricularmente.	Ejemplos de estrategias didácticas y objetivos de aprendizajes.	Los docentes evidencian relación y coherencia entre objetivos de aprendizaje y estrategias didácticas.
Desarrollo	3 horas	Se realiza análisis sobre las planificaciones docentes creadas y sus estrategias didácticas. Se realizan acuerdos como disciplina sobre las estrategias para cada habilidad demandada	Planificaciones docentes. Matrices de planificación	Crean estrategias didácticas para su disciplina acorde al nivel, edad y

		curricularmente. Se Completan las matrices de planificación, ya realizadas anteriormente, pero ahora en el área didáctica.		contexto de los estudiantes.
Cierre	15 minutos	Reflexiones y comentarios al trabajo realizado en la sesión.	Papelógrafo y plumones	Reflexionan sobre la didáctica utilizada en su disciplina.

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de Evaluación				<u>Fecha:</u> Sesión 7
<u>Contenido:</u> Concepciones evaluativas				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con diversas estrategias de evaluación de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	1 hora	Los docentes responde a la pregunta ¿Evalúo el proceso enseñanza-aprendizaje o califico el proceso enseñanza-aprendizaje de mis estudiantes? Se discute y debate frente al tema con ayuda de imágenes sobre la evaluación.	Imágenes alusivas al aprendizaje.	Los docentes debaten sobre el proceso de evaluación.
Desarrollo	2 horas	Se realiza análisis de concepciones docentes y de estudiantes sobre la evaluación, considerando algunos autores como: (Prieto, 2008, Ahumada, 2005 Santos Guerra, 1996, Stiggins, 2006, Bolívar 2000).	Texto de conceptos sobre el proceso de evaluación. Planificaciones docentes	Los docentes unifican metodología evaluativa de acuerdo a su disciplina y a la

		Se realiza revisión de planificaciones para analizar como departamento el sentido y el uso dado a la evaluación.		conceptualización referida a la evaluación
Cierre	30 minutos	Se realiza una presentación sobre la forma predominante en la cual el departamento utilizaba la evaluación, de acuerdo a lo declarado en las planificaciones usadas. Se reflexiona y comenta frente a la presentación	Planificaciones docentes. Destacadores	Evidencia la forma predominante de evaluación de su disciplina.

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de Evaluación				<u>Fecha:</u> Sesión 8
<u>Contenido:</u> Instrumentos evaluativos (validez y confiabilidad en la evaluación)				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con diversas estrategias de evaluación de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	1 hora	Se muestran una batería de instrumentos evaluativos, y se conversa frente a ellos cuales conocen, cuáles nunca lo han visto y cuales son lo utilizados por ellos.	Data y presentación de instrumentos evaluativos.	Conocen variedades de instrumentos evaluativos.
Desarrollo	1 hora y 30 minutos	Se realiza una presentación donde los docentes analizan una serie de instrumentos evaluativos, la forma de construirlos y la manera correcta de utilizarlos. Se enseña a los docentes a construir tablas de especificación para instrumentos evaluativos.	Data presentación de instrumentos evaluativos y forma de uso de cada uno	Los docentes seleccionan instrumentos acorde a las necesidades de su disciplina.

Cierre	1 hora	Los docentes presentan cuales son los instrumentos escogidos para la enseñanza de la disciplina y dan las razones del por qué estos serían los más apropiados.	Instrumentos evaluativos	Los docentes reconocen instrumentos que son efectivos para la enseñanza de su disciplina.
--------	--------	--	--------------------------	---

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Área de Evaluación				<u>Fecha:</u> Sesión 9
<u>Contenido:</u> Creación de instrumentos evaluativos				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores crean planificaciones con diversas estrategias de evaluación de acuerdo a las demandas y progresión curricular para todos los niveles de aprendizajes.				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	30 minutos	Se realiza una presentación con los instrumentos evaluativos que los docentes ocupan principalmente, extraídos desde sus propias planificaciones, haciendo a la vez la relación con los escogidos por ellos mismo en la sesión anterior.	Planificaciones docentes	Los docentes reconocen su forma de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes.
Desarrollo	2 horas 45 minutos	Se realiza una revisión de los instrumentos evaluativos, llenando matrices de tabla de especificación, reconociendo así cuáles son los reales aprendizajes que cada docente mide.	Matrices de tabla de especificación.	Crean tablas de especificaciones para sus instrumentos

		<p>Crean instrumentos evaluativos para cada unidad y cada nivel de aprendizaje, llegando a un consenso como departamento a la forma de evaluar, para esto se completan las matrices con las cuales se ha venido trabajando, pero ahora en el área de la Evaluación.</p>		<p>evaluativos.</p> <p>Crean una progresión evaluativa de acuerdo a la complejidad de cada uno de sus niveles y acorde con su asignatura de trabajo.</p>
Cierre	15 minutos	<p>Comentarios y reflexiones sobre el trabajo realizado en la sesión.</p>	Papelógrafo y plumones	<p>Los docentes reflexionan sobre su práctica evaluativa, reconociendo posible errores a la hora de evaluar a sus estudiantes.</p>

<u>Datos de Identificación</u>				
<u>Área de Trabajo:</u> Enseñanza-Aprendizaje-Evaluación “Un solo gran proceso”				<u>Fecha:</u> Sesión 10
<u>Contenido:</u> Reflexión y cierre de la capacitación.				
<u>Objetivo de Aprendizaje esperado:</u> Los profesores reflexionan sobre su práctica docente comprendiendo la importancia de la planificación en el aula, desarrollando una mayor autocrítica y motivación por su labor				
<u>Actividades</u>				
Momentos de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	30 minutos	Se muestran fotos y videos sobre el trabajo realizado en cada departamento y se comparte a la asamblea algunas reflexiones realizadas en las sesiones de trabajo.	Fotografías y videos de sesiones anteriores	Los docentes reconocen el esfuerzo y trabajo realizado durante el año.
Desarrollo	2 horas y 30 minutos	Cada uno de los 5 departamentos realiza un plenario sobre la capacitación, lo aprendido en ella y como ésta contribuye a su desarrollo		Los comprenden los beneficios de la capacitaciones en

		profesional y a su práctica docente.		cada una de las áreas de trabajo.
Cierre	30 minutos	Coctel de cierre.		

3.4 Desarrollo Propuesta 2 “sesiones de orientación dictadas por directivos”

3.4.1 Descripción

Se realizarán sesiones de orientación a los alumnos dirigidos por los directivos de la unidad de estudio y consiste en la creación de procesos y mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas a través de una serie de actividades que esperan logren tanto en el alumnado como en el profesorado un sentido de pertenencia por su establecimiento y gran motivación para la consecución de logros académicos.

3.4.2 Objetivos

b.1 Los profesores y estudiantes comprenden la importancia de su rol dentro de la comunidad educativa.

b.2 Los profesores y estudiantes generan compromisos sobre su quehacer académico.

b.3 Los profesores y estudiantes aumentan su motivación en el logro de resultados académicos así como su pertenencia a su establecimiento.

3.4.3 Contenidos a desarrollar

Los contenidos que se desarrollarán en este módulo están basados en el criterio sobre mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas logrando traspasar las altas expectativas que los directivos tienen tanto en los docentes como en los estudiantes del establecimiento, esto se realizará para los docentes a través de jornadas de reflexión pedagógica y reconocimiento de su labor, en el caso de los estudiantes se realizará en un módulo de orientación de 4 sesiones.

<u>Área de trabajo</u>	<u>Contenidos a desarrollar</u>
<p><u>1-Sesiones de orientación</u></p> <p>Tiene como finalidad lograr en los estudiantes y profesores crear un sentido de pertenencia y compromiso con la unidad de estudio que permita lograr aprendizajes efectivos en la comunidad educativa.</p>	<p><u>1.1 Conociendo mi colegio: análisis del PEI</u></p> <p><u>1.2 Como construyo mi colegio</u></p> <p><u>1.3 Lo que mi colegio espera de mi</u></p> <p><u>1.4 Yo soy mi colegio</u></p>

3.4.4 Metodología

Las metodologías didácticas serán desarrolladas en su totalidad por los directivos del establecimiento, quienes realizarán cuatro sesiones de orientación a los estudiantes en horario correspondiente a esta materia, las sesiones serán de carácter expositiva-participativa, en donde el directivo será quien motive e incentive a los alumnos a través de charlas, para después dar paso a la revisión de material de apoyo en conjunto con los estudiantes, finalmente en cada sesión se realizara una actividad de carácter evaluativa formativa para verificar los resultados de estas.

3.4.5 Evaluación

La evaluación del módulo es netamente formativa y se espera que sus resultados sean visibles en el tiempo logrando una mayor motivación de docentes y estudiantes como también resultados de aprendizajes de calidad.

3.4.6 Desglose de las Áreas de trabajo

<u>Área de trabajo</u>	<u>Sesión</u>	<u>Contenido</u>	<u>Actividad</u>
Sesiones de orientación	1	Conociendo mi colegio	Analizar el PEI del establecimiento: reglamento de convivencia y de evaluación
	2	Como construyo mi colegio	Clase expositiva motivadora y mesa redonda reflexiva sobre las características e identidad del establecimiento según reseña

			histórica.
	3	Lo que mi colegio espera de mi	Aplicación de cuestionario institucional sobre las responsabilidades de los estudiantes
	4	Yo soy mi colegio	Trabajo grupal en el cual los alumnos elaboran estrategias para mejorar la convivencia en el colegio

3.4.7 Planificaciones

Datos de identificación				
Área de trabajo: Sesiones de orientación				Fecha: Sesión 1
Contenidos: Conociendo mi colegio: análisis del PEI				
Objetivos de aprendizajes esperados: Los alumnos conocen el proyecto educativo institucional en sus diferentes ámbitos				
Actividades				
Momento de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	5 min.	Se dan a conocer los objetivos de estas sesiones y se motiva a los alumnos a participar	Proyecto educativo institucional del establecimiento	Exposiciones de los grupos participantes en el análisis del PEI.
Desarrollo	25 min.	Se divide el curso en grupos y se les entrega un extracto del PEI para que lo analicen		
Cierre	15 min.	Se pide a cada grupo dar a conocer los resultados de los análisis al resto del curso		

Datos de identificación				
Área de trabajo: Sesiones de orientación				Fecha: Sesión 2
Contenidos: Como construyo mi colegio				
Objetivos de aprendizajes esperados: Los alumnos logran identificarse con el establecimiento adquiriendo un mayor compromiso y sentido de pertenencia				
Actividades				
Momento de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	10 min.	Se inicia la clase con una reflexión grupal sobre la importancia de cada estudiante en la construcción de la comunidad educativa	Presentación de las características del establecimiento en imágenes y videos: reseña histórica	Ideas y aportes de los estudiantes para lograr compromiso y sentido de pertenencia
Desarrollo	25 min.	El directivo/docente presenta las principales características que le otorgan identidad al establecimiento		
Cierre	10 min.	Los alumnos dan a conocer sus ideas de cómo crear mayor sentido de pertenencia y compromiso con el establecimiento		

Datos de identificación				
Área de trabajo: Sesiones de orientación				Fecha: Sesión 3
Contenidos: Lo que mi colegio espera de mi				
Objetivos de aprendizajes esperados: Los alumnos entienden y toman conocimiento de las expectativas que el establecimiento tiene sobre ellos.				
Actividades				
Momento de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	10 min.	El directivo/docente da a conocer las expectativas que el establecimiento tiene sobre sus estudiantes	Cuestionario institucional sobre las responsabilidades de los estudiantes con el colegio	Resultados de los cuestionarios aplicados a los alumnos
Desarrollo	25 min.	Se aplica cuestionario sobre las responsabilidades que el colegio espera que cumplan sus estudiantes		
Cierre	10 min.	Revisión con todo el curso de los resultados de los cuestionarios y análisis de estos en una lluvia de ideas		

Datos de identificación				
Área de trabajo: Sesiones de orientación				Fecha: Sesión 4
Contenidos: Yo soy mi colegio				
Objetivos de aprendizajes esperados: los alumnos elaboran estrategias para mejorar la convivencia y los resultados académicos del establecimiento				
Actividades				
Momento de la clase	Duración	Estrategia	Recursos	Evaluación
Inicio	10 min.	Charla motivadora de la importancia de cada estudiante en la construcción del colegio como comunidad educativa.	Reglamento de convivencia y reglamento de evaluación institucional	Estrategias, ideas y actividades creadas por los alumnos para mejorar la convivencia y los resultados académicos
Desarrollo	25 min.	Los alumnos elaboran estrategias y actividades que ayuden a mejorar la convivencia escolar y los resultados académicos del establecimiento.		
Cierre	10 min.	Reflexión con el grupo curso de la importancia que tienen los estudiantes en la construcción de identidad, sentido de pertenencia y compromiso con su establecimiento		

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Metodología

La metodología para recoger la información que validará la propuesta de intervención consiste básicamente en la aplicación de entrevistas y encuestas, las que servirán para determinar cuan efectivo es el proyecto de intervención y el grado de efectividad que le otorgan los beneficiarios del mismo, a través de la información recabada podemos sacar conclusiones de la propuesta y asegurar la aplicación de la misma en el establecimiento como una herramienta real y efectiva de mejora de la calidad de la educación.

La entrevista fue aplicada a los cinco directivos consultados durante la investigación realizada en la unidad de estudio, antes de aplicada la entrevista se realizó una presentación al director y equipo directivo, tanto de los resultados de la investigación como de la propuesta de intervención, todo esto para que estuvieran empoderados de la información necesaria para poder responder de manera correcta la entrevista aplicada.

Después de aplicada la entrevista a los directivos se procedió a realizar la validación con los docentes del establecimiento, esta se llevó a cabo luego de hacer una presentación en conjunto a todos ellos sobre los resultados arrojados por la investigación y también sobre la propuesta de intervención que buscara mejorar las falencias encontradas en la unidad de estudio. La encuesta se basó en preguntas dirigidas a un número determinado de docentes, siendo todas las mismas para todos, lo que nos dará una mirada global del estamento docente en cuanto a la propuesta de intervención.

Posterior a la aplicación de las entrevistas y encuestas a los directivos y docentes, se procedió a la recopilación de los resultados para luego interpretar los mismos y realizar la triangulación hermenéutica derivada de las respuestas de los directivos y docentes del establecimiento, para ello realizamos la acción de reunir y cruzar dialécticamente toda la información obtenida por medio de los instrumentos correspondientes y que en definitiva es la sustancia de la investigación, por lo mismo la triangulación solo se debe realizar al recopilar toda la información necesaria Cisterna, F (2007).

Por ultimo una vez obtenida la información y realizado el cruce de la misma, se procede a realizar las inferencias interpretativas pertinentes derivadas de las entrevistas y encuestas, las que en definitiva nos aportara la información definitiva de la factibilidad y pertinencia de la propuesta de intervención creada para mejorar la calidad de la gestión curricular en el establecimiento de educacional

4.2 Fuentes de validación

Las fuentes de validación necesarias para el proyecto serán adquiridas a través de la información recogida por los investigadores en el proceso de validación, siendo estas las conclusiones que nos entreguen las respuestas de los directivos y docentes, ya que son ellos los beneficiarios del proyecto de intervención realizado, siguiendo esto tomamos ciertas categorías para darle mayor sustento a la validación, estas son:

Pertinencia: esto está enfocado a determinar si el proyecto corresponde a la realidad de la unidad de estudio.

Factibilidad: referida a si existen en la unidad de estudio los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de intervención.

Calidad: enfocada al conjunto de propiedades que posee el proyecto, que le confieren la capacidad para resolver ciertas necesidades o problemáticas existentes en la unidad de estudio, lo que ira en directo beneficio para los usuarios del proyecto en todos los niveles correspondientes, esto es directivos, docentes y alumnos.

Aportes: se refiere a la capacidad del proyecto para mejorar la gestión curricular y finalmente la calidad de la educación, esto puede ser tanto para los usuarios de la unidad de estudio investigada como para alguna externa.

4.3 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del proceso de triangulación hermenéutica e inferencias interpretativas, sobre validación del proyecto de intervención escolar, estos resultados fueron obtenidos de la recopilación de información realizada a través de las entrevistas y encuestas aplicadas tanto a directivos, como académicos.

Entrevista realizada a los directivos del establecimiento en estudio, en el proceso de validación de la propuesta de intervención 1. CAPACITACIÓN DE DOCENTES POR DEPARTAMENTOS DE TRABAJO EN LAS ÁREAS DE CURRÍCULUM, DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN				
Categorías	Pregunta 1: ¿Considera a la propuesta una oportunidad de mejora para el establecimiento? ¿Por qué?			
Pertinencia	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Indudablemente es una oportunidad de mejora ya que permite instaurar una cultura reflexiva en los docentes sobre el ámbito curricular	Considero una propuesta interesante, es una mirada innovadora y claramente una oportunidad de mejora, además está pensada en el establecimiento	Sí efectivamente solucionaría los tiempos del profesor y eso siempre es un factor a favor.	Considero que siempre es bueno entregar momentos de reflexión pedagógica entre los docentes.
	Pregunta 2: ¿Considera que la propuesta beneficia el quehacer docente? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Sí, porque permite alinear y trazar objetivos comunes y además reflexionar y tener	Sí esta fuese más ligada al PEI y a la concepción de colegio desde	Sí efectivamente mejora la calidad del trabajo y sus	Mejora el área de la preparación de la enseñanza, pero aun así faltará tiempo

	opinión del ámbito educacional.	una mirada institucional, considero que sí.	condiciones.	para el quehacer práctico.
Factibilidad	Pregunta 3: ¿Cree usted que el equipo académico del establecimiento con los tiempos y recursos que cuenta puede poner en marcha esta propuesta? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Trataremos de poder llevar a la práctica la propuesta paulatinamente según necesidades y/o prioridades institucionales.	Considero que sí está la capacidad técnica.	Sí efectivamente, pero la normativa vigente dificultaría un poco en el sentido legal por la pérdida de clases sin recuperación.	En cuanto a recurso humano y materiales sí puede ser factible, el inconveniente resulta de lo administrativo y legal. Considero que organizando de mejor manera el horario se podría contar con la tarde para la capacitación.
	Pregunta 4: ¿Cree usted que es posible de llevar a cabo esta propuesta en su establecimiento? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Progresivamente sí, si nos	Sí considero que puede ser	No por este año, la	Quizás no de manera idéntica,

	ajustamos a los tiempos y a la normativa nacional vigente.	implementado pensado en el 2016	programación y calendarización de actividades fue realizada.	pero con algunas modificaciones pensando en el inicio del año escolar con las contrataciones horas y aspectos legales.
Calidad	Pregunta 5: ¿Qué fortalezas identifica en la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Genera una cultura a la reflexión en busca de un modelo	La didáctica y el trabajo colaborativo.	Sólida tanto teóricamente como en la metodología.	Entrega oportunidad de capacitación a los docentes.
	Pregunta 6: ¿Qué debilidades identifica en la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Disposición de tiempos.	Debería estar más alineada al proyecto educativo en cuanto a los enfoques curriculares.	Desconoce la normativa ministerial con respecto a horas o carga horaria.	Se contradice a aspectos legales con la superintendencia.
Impacto	Pregunta 7: ¿Qué impacto tendría para su establecimiento efectuar la			

	propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Impactos positivos, genera espacio para la reflexión, es motivadora.	A priori, no podría decirlo.	–	–
Resultados	Pregunta 8: ¿Qué resultados y/o logros académicos podría tener el desarrollo de la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Mejoras en los resultados académicos al unificar didácticas, modelos y reflexiones.	Resultados más homogéneos, claridad de propósito y alineamiento operacional.	Organización y orden respecto al enfoque curricular utilizado según PEI	Mejorar el trabajo en equipo de los docentes y en los estudiantes podría mejorar sus aprendizajes.
Satisfacción	Pregunta 9: ¿Qué grado de satisfacción tiene para usted la propuesta? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Satisfactorio, muy positivo	Como propuesta muy satisfecho es un estudio serio desde la	Es difícil de evaluar ya que es una propuesta cualitativa y aún	Buena porque nos da la oportunidad de repensar nuestros

		perspectiva docente directiva. Una innovación pedagógica	no está puesta en marcha.	procesos.
--	--	--	---------------------------	-----------

Entrevista realizada a los directivos del establecimiento en estudio, en el proceso de validación de la propuesta de intervención 2: **“sesiones de orientación dictadas por directivos”**

Categorías	Pregunta 1: ¿Considera a la propuesta una oportunidad de mejora para el establecimiento? ¿Por qué?			
Pertinencia	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Sí, puesto que es muy necesario y oportuna, además de factible de realizar.	Sí ya que suple la debilidad encontrada en la investigación realizada en el establecimiento.	Si ya que es una oportunidad para que el equipo directivo se involucre en forma directa con la comunidad.	Con esta propuesta se puede mejorar mucho las relaciones entre directivo y estudiantes.
	Pregunta 2: ¿Considera que la propuesta beneficia el quehacer docente? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Sí, ya que se contextualizaría la	Sí ya que no solo el docente	Sí ya que la intervención de	Beneficia en el sentido que se

	información institucional de tal forma de generar un sentido de pertenencia e identidad hurtadiana desde los directivos a los docentes y estudiantes.	está siendo orientador para su curso, sino que también el directivo toma un rol orientador.	grupos multidisciplinarios en el aula es favorable.	esclarecen las expectativas de los directivos hacia sus estudiantes.
Factibilidad	Pregunta 3: ¿Cree usted que el equipo académico del establecimiento con los tiempos y recursos que cuenta puede poner en marcha esta propuesta? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Sí, de hecho trataremos de llevarla a la práctica.	Sí es factible de realizar, no requiere de grandes recursos.	Sin problema, cuenta con la preparación, horario, liderazgo y motivación para ello.	Sí por la cantidad de directivos que existen.
	Pregunta 4: ¿Cree usted que es posible de llevar a cabo esta propuesta en su establecimiento? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Sí de manera progresiva.	Sí porque el número de directivo es alto, por tanto	Sí, sin dificultad, la intervención del proyecto de orientación es	Si es posible ya que necesita prácticamente de disposición y

		no es difícil de cubrir todos los niveles.	flexible.	organización.
Calidad	Pregunta 5: ¿Qué fortalezas identifica en la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Innovador, interesante, en busca de una identidad de colegio.	El acercamiento directivo-estudiante	Apunta a la realidad e identidad de nuestro colegio	Entrega respuesta rápida a una debilidad.
	Pregunta 6: ¿Qué debilidades identifica en la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	No encuentro debilidad solo fortaleza	La manera como enfrentaría los estudiante al directivo en el aula, que puede ser positiva, pero también negativa.	No tiene	La recepción de los estudiantes.
Impacto	Pregunta 7: ¿Qué impacto tendría para su establecimiento efectuar la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Positivo y	El	–	Positivo por la

	motivador.	fortalecimiento de la identidad de colegio.		cercanía con los estudiantes.
Resultados	Pregunta 8: ¿Qué resultados y/o logros académicos podría tener el desarrollo de la propuesta?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Mayor motivación en los estudiantes y mayor sentido de pertenencia.	Mejores, ya que beneficia la motivación en los estudiantes.	Fortalece la identidad del alumnado del colegio y el sentido de pertenencia.	Mejora el sentido de pertenencia y expectativas en los logros como comunidad.
Satisfacción	Pregunta 9: ¿Qué grado de satisfacción tiene para usted la propuesta? ¿Por qué?			
	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
	Satisfactorio, muy positivo.	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy buena porque es fácil de ejecutar.

Propuesta 1											
	Pertinencia		fortaleza				factibilidad		calidad		
	1	2	3	5	9	10	4	6	7	8	
1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	3	3	2	2	3	2	3	3	0	3	
5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
6	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
9	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
13	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	
14	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
Promedio	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	3,2	2,8	3,4	2,9	3,3	3,2
Moda	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Varianza	0,5	0,5	0,8	0,7	0,5	0,7	0,4	0,5	1,0	0,5	0,7

Propuesta 2											
	Pertinencia		fortaleza		factibilidad		calidad	satisfacción		resultados	
	11	12	13	15	14	16	18	17	19	20	
	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	
	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	
	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	
	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	
	3,4	3,5	3,4	3,5	3,3	3,6	3,4	3,0	3,4	3,2	3,4
	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
	0,6	0,5	0,8	0,8	0,7	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7

Propuesta 1:

Se aprecia que el promedio de valoración o aceptación en una escala de 1 a 4 es de 3,2, teniendo una moda de 3 y una variación estándar de $\pm 0,7$. A nivel de categoría, existen en la primera propuesta 4 categorías, las que ordenadas de mayor a menor evaluación de los docentes se pueden mencionar: Pertinencia con un promedio de 3,4; Fortalezas de la propuesta con un 3,3; calidad de la propuesta con un 3,2 y la categoría de menor evaluación por parte de los docentes la factibilidad de la propuesta, la cual tiene un promedio de 2,8.

Conclusión: Se puede concluir que esta propuesta es pertinente a las necesidades de los docentes del establecimiento, demostrando fortaleza y calidad para los docentes, aunque también se puede concluir que aunque los docentes la consideren de calidad, ven poco probable de realizar en el establecimiento, ya que para ello se necesita reestructurar y rearmar el sistema de trabajo cotidiano y al cual se está adaptado.

Propuesta 2:

Se aprecia que el promedio de valoración o aceptación en una escala de 1 a 4 es de 3,4, teniendo una moda de 4 y una variación estándar de $\pm 0,7$. A nivel de categoría, existen en esta propuesta, a diferencia de la propuesta anterior 6 categorías, las que ordenadas de mayor a menor evaluación de los docentes se pueden mencionar: Calidad de la propuesta con un promedio de 3,6; Pertinencia, fortaleza y satisfacción igualan con un promedio de 3,4; Factibilidad de la propuesta con un 3,3; y la categoría de menor evaluación por parte de los docentes es la de resultados con un promedio de 3.2

Conclusión: Se puede concluir que esta propuesta tiene una mayor aprobación que se evidencia en la moda entregada en los resultados por los docentes además se concluye que para ellos es más factible de realizar que la primera propuesta.

4.3.1 Conclusiones sobre validación

Una vez que se realizó la presentación de los resultados de la investigación tanto a los directivos como a los docentes del establecimiento intervenido en la ciudad de Chillán, se procedió a aplicar las entrevistas a los directivos y encuestas a los docentes para determinar la validez de la propuesta. Las respuestas obtenidas fueron analizadas en tablas para posteriormente obtener las conclusiones pertinentes del proyecto de intervención.

Los resultados obtenidos demuestran la pertinencia de la propuesta para llevarla a cabo en la unidad de estudio, siendo una ayuda considerable para mejorar la gestión curricular del director y el equipo directivo, lo que beneficiara directamente a los docentes y la bajada del curriculum que llevan a cabo en las aulas del establecimiento, lo que redundará en una mejoría en los resultados académicos de los estudiantes.

La propuesta tuvo una buena acogida, es considerada innovadora con una mirada directiva, puede ser capaz de mejorar resultados académicos, instala procesos de unificación en cuanto a didáctica que no existen en el establecimiento, da la posibilidad y genera una cultura de reflexión sobre el curriculum para llevarlo a las aulas y además mejora el trabajo en equipo, entrega oportunidad de capacitación, tiene una metodología interesante y motivadora.

En cuanto a factibilidad es posible de ser realizada, aunque progresivamente o con algunas modificaciones pensando en un tema administrativo de horarios docentes. La factibilidad del proyecto de intervención dependerá de la disponibilidad de tiempo con la que cuenten tanto los directivos como los docentes beneficiados, por lo que será necesario determinar tiempos exclusivos para la ejecución de la propuesta en cuestión.

La propuesta es considerada pertinente, considerada una oportunidad de mejora, favorece el quehacer docente y las condiciones de trabajo, alinea objetivos comunes y mejora la preparación de la enseñanza. En cuanto a las debilidades de la propuesta están puestas en temas de administración de cargas horarias en los docentes y la suspensión de clases para establecer una jornada de capacitación mensual, desconociendo la normativa ministerial con respecto a los horarios

En relación a la propuesta n°2 es considerada satisfactoria para todo el grupo directivo, por su factibilidad, por ser práctica y por suplir con la deficiencia encontrada en el proceso

de investigación, además de traspasar las expectativas de los directivo, genera convivencia y relación cercana entre directivo y estudiante, fortalece la identidad de colegio, mejora el sentido de pertinencia, es beneficio y motivador para el estudiante.

Es considerada un propuesta innovadora que entrega una respuesta rápida a una necesidad y debilidad presentada por tanto se ve como una propuesta factible de realizar, ya que se cuenta con directivos suficientes para cubrir todos los niveles del colegio, se cuenta con la asignatura de orientación, la cual tiene un programa flexible y por último no requiere de grandes recursos, solo de la disposición directiva para volver a las aulas.

En cuanto a la pertinencia de la propuesta, como se mencionó anteriormente, es pertinente porque cubre una deficiencia detectada dando la oportunidad al directivo se involucre en forma directa con los estudiantes. Es pertinente también porque contextualiza al estudiante en una historia institucional y se esclarecen expectativas no solo de directivo a estudiante, sino también viceversa.

Los directivos ven solo fortalezas en esta propuesta, aunque solo surge la duda en la recepción que podría tener el directivo en las aulas, sería el único punto débil de la propuesta, aunque esta recepción podría ser tanto negativa como positiva.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Después de haber validado el proyecto de intervención podemos decir que ha sido aprobado por los distintos estamentos a los cuales fue dirigido, quienes se han mostrado satisfechos en su mayoría con el planteamiento y metodología de la propuesta, ratificando que es una herramienta útil para mejorar la gestión curricular del establecimiento y en consecuencia los resultados académicos de sus estudiantes. La propuesta busca mejorar o suplir las falencias o carencias con las cuales debe lidiar el cuerpo académico de la unidad de estudio para lograr una gestión curricular de calidad y que permita la eficaz bajada del curriculum a las aulas.

Esta propuesta fue creada a partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la unidad de estudio, los cuales arrojaron ciertas falencias en la gestión curricular realizada por el director y el equipo directivo, lo que provoca que los docentes trabajen de manera autónoma y no de forma coordinada, lo que dificulta la tarea docente en las aulas, ya que no existe un trabajo institucionalizado en la manera de gestionar el curriculum de cada una de las asignaturas.

Los resultados obtenidos mediante la validación de la propuesta demuestran que es una herramienta útil y eficaz para el equipo directivo en su afán de mejorar la gestión curricular realizada en la unidad de estudio, con la implementación de dicha propuesta los docentes del establecimiento tendrán el apoyo necesario y el tiempo requerido para lograr una buena planificación curricular.

Por otro lado las limitaciones que presenta la propuesta de intervención están supeditadas a la creación de espacios físicos y temporales para la implementación de la misma, ya que es necesario contar con lugares específicos para realizar las reuniones y capacitaciones necesarias, por otra parte es menester designar horario específico para los docentes para que puedan llevar a cabo cada uno de las etapas del proyecto.

Mientras que las proyecciones de la propuesta son muy prometedoras si se logra implementar de buena manera, a partir del diseño del proyecto de intervención se puede establecer un método institucional de gestión curricular, el cual puede ser modificado como lo estimen pertinentes los encargados de dicha tarea. También sería una herramienta de capacitación constante para los docentes del establecimiento en el área curricular, puesto que, esta es una falencia reiterada en las unidades de estudio de

nuestro país, de esta manera las proyecciones del proyecto son favorables tanto del punto de vista de los directivos como de los docentes.

5.2 Recomendaciones

Para obtener una buena implementación de la propuesta se recomienda establecer claramente cuáles serán los encargados de llevarla a cabo y cuáles serán los tiempos destinados para dicha implementación, también se debe especificar a quienes ira dirigido este proyecto y cuáles serán las competencias que se buscara desarrollar en ellos, si se consigue realizar una buena implementación los resultados académicos deberían mejorar paulatinamente.

En cuanto a la evaluación que se debe realizar una vez implementada la propuesta, esta debe ser después de un plazo pertinente, quienes deben ser los evaluadores de este proyecto son tanto directivos como docentes, si bien los primeros son los encargados de implementarla también deben ser evaluadores de la misma, ya que verificaran si está dando los resultados requeridos, mientras que los docentes, quienes son los principales beneficiados, son también evaluadores de la misma, puesto que son ellos quienes deberán desarrollar cada una de las fases estipuladas en la propuesta y por ende son los principales evaluadores de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M, liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar, 2013

Castro, F. 2005. Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. Chile: Horizontes educacionales

Cisterna, F. (2005). Evaluación, constructivismo y metacognición. Aproximaciones teórico-prácticas. Chile: Horizontes educacionales

Cisterna, F. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales. Chile: Universidad del Bío Bío.

Colette, *et ál*, como dirigir un centro educativo: guía para asumir las funciones del director, 2008

Guarro, A. Curriculum y democracia: por un cambio de la cultura escolar, 2002

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

Johnson. H, curriculum y educación, 1970

Kemmis, S. el curriculum: mas allá de la teoría de la reproducción, 1993

Ley General de Educación, ministerio de educación, 2005

Marco para la Buena Dirección, 2005

Marco para la Buena Enseñanza, 2001

Maurí, T. (1997). Curriculum y enseñanza. Editorial magisterio del rio de la plata.

Mineduc, bases curriculares, 2013

Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar; Calidad en todas las escuelas y liceos, 2005

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

ANEXOS

1 Tabla de especificaciones e instrumentos de recolección de información

1.1 Tabla de Especificación “Estamentos e instrumentos recolectores”

Objetivos Específicos	Estamentos	Instrumentos	Variables / Categorías
Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto al conocimiento y dominio de los marcos curriculares.	Equipo Directivo	Entrevistas	Conocimiento y dominio de los marcos curriculares
Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto a la organización de los tiempos para la implementación curricular en aula.	Equipo Directivo	Entrevistas	Organización de los tiempos para implementar el curricular
	Docentes de aula	Encuestas	Organización de los tiempos para implementar el curricular
Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto a la calidad de las estrategias didácticas.	Equipo Directivo	Entrevistas	Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.
	Docentes de aula	Encuestas	Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.
Caracterizar la gestión del director y el equipo directivo en el ámbito de la gestión curricular en cuanto al monitoreo y evaluación de la	Equipo Directivo	Entrevistas	Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes

implementación curricular y los resultados de aprendizajes.			
	Docentes de aula	Encuestas	Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes

1.2 Tabla de especificación de la encuesta

Variables	Dimensiones	Cantidad de preguntas	Distribución de las preguntas	% de la inv. En la encuesta	% de la variable en la encuesta
Organización de los tiempos para implementar el curriculum	1.1 espacios para organizar y planificar el programa de estudio.	2	1 – 2	7%	27%
	1.2 Espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula.	3	3 – 4 – 5	10%	
		3	6 - 7 – 8	10%	

	1.3 tiempos para definir instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación pedagógica.				
Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.	2.1 Expectativas de logros.	3	9-10 – 11	10%	34%
	2.2 espacios para la reflexión docente.	3	12 – 13 –14	10%	
	2.3 expectativas en los estudiantes	2	15 – 16	7%	
	2.4 Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes	2	17- 18	7%	
Mecanismos de monitoreo y evaluación de la	3.1 mecanismos de información sobre implementación curricular y	6	19-20-21 – 22 – 23-24	19.5%	39%

implementación curricular y de los aprendizajes	resultados de aprendizaje				
	3.2 reflexión y análisis del currículum y de resultados de aprendizajes	6	25- 26 – 27 – 28-29-30	19.5%	

1.3 Construcción de encuesta y escala de valoración

N°	Ámbito	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	El establecimiento otorga los tiempos necesarios para organizar y planificar el programa de estudio				
2	Existen los espacios físicos necesarios para llevar a cabo las tareas de planificación				
3	La institución cuenta con tiempo suficiente para que los docentes desarrollen estrategias de enseñanza eficaces				
4	Existe un trabajo en equipo para la creación de estrategias en el aula				
5	Existe apoyo pedagógico del equipo directivo en la creación de estrategias de enseñanza				

6	En el establecimiento se dan tiempos para la retroalimentación de la implementación curricular de los docentes				
7	En el establecimiento existen instrumentos de evaluación que midan de forma eficaz la implementación curricular				
8	La institución realiza actividades dirigidas al logro de la implementación curricular efectiva				
9	El establecimiento tiene altas expectativas de logros académicos puestas en sus docentes				
10	Existe en la institución metas claras y definidas de logros académicos para sus docentes				
11	El establecimiento estimula de alguna manera a sus docentes para mejorar sus logros académicos				
12	Los tiempos para la reflexión docente son óptimos y frecuentes en la institución				
13	Se estimula la reflexión de las practicas docentes por parte del equipo directivo				
14	Se realizan actividades destinadas a la				

	reflexión docente por parte del equipo directivo				
15	El establecimiento tiene altas expectativas de logros en sus estudiantes				
16	La institución posee mecanismos para generar altas expectativas de logros en sus estudiantes				
17	Existe en el establecimiento articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes				
18	Los objetivos institucionales son conocidos por todos los docentes de la institución				
19	Existen en la institución mecanismos de información sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje				
20	Los mecanismos de evaluación de la implementación curricular son óptimos				
21	Existe en la institución una práctica evaluativa de la implementación curricular conocida por todos los docentes				
22	El equipo directivo posee variadas técnicas de evaluación de la implementación curricular				

23	Existe un monitoreo constante de evaluación de la implementación curricular por parte del equipo directivo				
24	Los docentes tienen objetivos claros y definidos sobre la implementación curricular en las aulas				
25	En el establecimiento existen tiempos suficientes para reflexión y análisis del currículum				
26	Existen en la institución espacios para la reflexión de los resultados de aprendizajes obtenidos por los alumnos				
27	El equipo directivo genera instancias destinadas al perfeccionamiento de los docentes en el currículum de sus respectivas áreas pedagógicas				
28	El equipo directivo genera instancias para el análisis de los resultados de aprendizaje entre los docentes				
29	En la institución se trabaja en equipo y de manera coordinada en busca del logro de la implementación curricular				
30	En el establecimiento existe una práctica establecida entre los docentes para el análisis de resultados de aprendizajes				

	obtenidos por los estudiantes				
--	-------------------------------	--	--	--	--

1.4 Construcción de entrevista y verificación de validez y confiabilidad

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Conocimiento y dominio de los marcos curriculares	1.1 objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular Referido a la reformulación del currículum nacional, que define con mayor claridad en las bases curriculares y vincula más estrechamente la formulación del aprendizaje con su seguimiento y evaluación	1.- ¿Está de acuerdo con los cambios curriculares realizados con la nueva normativa establecida en la LGE en relación a los objetivos de aprendizajes?
		2.- ¿Cómo evidencia usted la progresión curricular que los docentes realizan en el aula en los diversos niveles de aprendizaje?
	1.2 implementación de planes y programas En la generación de un currículum continuo que evidencien el desarrollo del estudiante de acuerdo a su edad y contexto y que además potencie el desarrollo de su pensamiento y adquirir autonomía.	3.- ¿Qué métodos utiliza el establecimiento para asegurar la cobertura curricular?
		4.- ¿Cree usted que sólo basta asegurar cobertura curricular para lograr aprendizaje significativo? ...¿Cuál es la manera para lograrlo?
	1.3 estrategias de enseñanzas efectivas	5.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por sus docentes para lograr enseñanzas

	los docentes, con la ayuda de sus directivos, logran estrategias que permitan generar aprendizajes en los estudiantes	efectivas?
		6.- ¿Existe un trabajo coordinado entre directivo y docente en la creación de estrategias de enseñanzas?
	1.4 Métodos y técnicas de evaluación	7.- ¿Existe en la institución supervisión y apoyo destinados a la creación de evaluaciones realizada por los docentes?
	búsqueda de métodos como técnicas que evalúen si realmente este curriculum es llevado al aula	8.- ¿Cuáles son los métodos de mejora utilizados en la institución cuando no se logra implementación curricular?
Organización de los tiempos para implementar el curricular.	2.1 espacios para organizar y planificar el programa de estudio.	9.- ¿Cuál es el tiempo semanal entregado por la institución a sus docentes para la organización y planificación del programa de estudio?
	Se otorgan los espacios para que sus docentes organicen y planifiquen el currículum.	10.- ¿Cómo verifica usted que el tiempo entregado sea utilizado de forma eficaz en la planificación del programa de estudio?
	2.2 Espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula.	11.- ¿Además del tiempo de planificación, otorgan un tiempo adicional a la creación de estrategias de aula?
	enseña, diseña, selecciona y	12.- ¿Existe trabajo interdisciplinario, por

	<p>organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y que generen efectos en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula</p>	<p>niveles y por departamentos en la creación de estrategias de aprendizaje en el establecimiento?</p>
	<p>2.3 tiempos para definir instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación pedagógica</p>	<p>13.- El establecimiento ¿Cuenta con instrumentos de evaluación de las prácticas pedagógicas? Cuáles son estos y con qué frecuencia se utilizan.</p>
	<p>Existen instrumentos que permitan la reflexión y retroalimentación pedagógica, en base a los resultados obtenidos</p>	<p>14.- Los resultados de estos instrumentos ¿Son conocidos por los docentes y utilizados para retroalimentación de sus prácticas pedagógicas?</p>
<p>Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didácticas.</p>	<p>3.1. Expectativas de logros</p> <p>Se fortalecen las confianzas en el logro de las metas institucionales creando sentido de pertenencia en los docentes, para que desarrollen así un trabajo mucho más motivados.</p>	<p>15.- ¿Existen incentivos para los docentes que cumplan con los objetivos de aprendizajes y se evidencian sus resultados?</p> <p>16.- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para lograr en sus docentes el sentido de pertenencia y el compromiso con el proyecto educativo del establecimiento?</p>
	<p>3.2 espacios para la reflexión docente</p> <p>Existen espacios que refuercen las</p>	<p>17.- ¿Existe procesos metodológicos dedicados a la reflexión de las prácticas docentes?</p>

	prácticas docentes y a la vez permita la búsqueda de soluciones	18.- ¿Existe entre sus docentes un espíritu crítico constructivo y de superación de las prácticas institucionales para la mejora del trabajo en aula?
	3.3 expectativas en los estudiantes Creación de confianza en sus capacidades que les genere sentido de pertinencia	19.- ¿Cuáles son los estándares de expectativas que el equipo directivo tiene sobre sus estudiantes?
		20.- ¿Cómo el equipo directivo traspa a sus estudiantes las expectativas de logros puestas en ellos?
	3.4 Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes La forma de articular los objetivos de aprendizaje con los de la institución educativa.	21.- ¿Cuál es la relación que existe entre los objetivos de aprendizaje y los objetivos del proyecto educativo de la institución?
		22.- ¿Cómo articulan en el proyecto educativo institucional los objetivos de aprendizaje demandados en el curriculum?
Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes.	4.1 mecanismos de información sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje existencia de mecanismos que entreguen información para la toma de decisiones en cuanto a los	23.- ¿Qué técnicas de evaluación curricular tienen como institución para asegurar la bajada del curriculum en el aula? 24.- ¿Existe acompañamiento docente durante el proceso educativo, que sea

	<p>resultados de aprendizaje de los estudiantes, medidos según los ajustes curriculares en estándares de aprendizaje</p>	<p>utilizado para fortalecer las prácticas en el aula?</p>
	<p>4.2 reflexión y análisis del currículum y de resultados de aprendizajes</p> <p>Mecanismos existentes para el análisis del currículum según resultados.</p>	<p>25.- ¿Existe en la institución instancias para el estudio curricular guiados por el equipo directivo, que favorezca el trabajo docente para la planificación?</p> <p>26.- ¿Existen en la institución instancias para el análisis de los resultados de aprendizajes, siendo estos, utilizados para mejorar las practicas pedagógicas?</p>

2 TABLAS DE RESULTADOS

2.1 Tabla 1: Respuestas textuales dadas por cada entrevistado a cada pregunta del estamento directivo.

Pregunta	1.- ¿Está de acuerdo con los cambios curriculares realizados con la nueva normativa establecida en la LGE en relación a los objetivos de aprendizajes?	2.- ¿Cómo evidencia usted la progresión curricular que los docentes realizan en el aula en los diversos niveles de aprendizaje?	3.- ¿Qué métodos utiliza el establecimiento para asegurar la cobertura curricular?	4.- ¿Cree usted que sólo basta asegurar cobertura curricular para lograr aprendizaje significativo? ...¿Cuál es la manera para lograrlo?	5.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por sus docentes para lograr enseñanzas efectivas?	6.- ¿Existe un trabajo coordinado entre directivo y docente en la creación de estrategias de enseñanzas?
Sujeto						
1-Rector	Siempre estoy de acuerdo y tal vez estaré en desacuerdo en cinco años	Ha sido súper difícil en una primera instancia porque nosotros somos un colegio nuevo,	Nosotros tenemos que planificar y la planificación es una herramienta que en teoría	No, hay varias vías, lo que habría que preguntarse qué es lo significativo...depende de lo que sea	Variadas...todas las salas tienen elementos tecnológicos, existen pizarras electrónicas y parlantes, pero el	Absolutamente...nosotros lo que tenemos son dirección, dirección académica, jefaturas, jefaturas de

	<p>mas...Porque siempre va evolucionando y se va ajustando...Esto da cuenta de un sistema educativo nacional...si tu miras lo que hay hoy día también es producto de una serie de estudios y de especialistas que han ido ajustando y que quieren lo mejor para el futuro de nuestro país..hay una evolución</p>	<p>tenemos diez años, para ver este tema hemos tenido que contratar una asistente técnica que nos permita triangular la información de lo que los profesores hacen en el aula con lo que los programas y marco curricular te va indicando...y eso lo hemos ido triangulando, por ejemplo las planificaciones y las actividades de los profesores con los cuadernos y los libros de los niños...hemos</p>	<p>facilita la labor del docente porque anticipa escenarios, pero siempre para el profesor es una imposición, generalmente planificar es algo engorroso para el profesor...el profesor que le pena planificar es aquel que improvisa la pedagogía y no ocupa la planificación..el lograr que esta planificación de cuenta de que nosotros vamos a pasar la cobertura</p>	<p>significativo para el profesor, ya que a eso le dará mas importancia durante la clase, por lo tanto los chiquillos van a ser súper balas en esas materias, pero no en las otras que no le gusta..el hacer significativo un saber tiene que ver con las herramientas de motivación que tenga el profesor y como el profesor va administrando distintas actividades que le permitan que el alumno se interese por ese cuerpo de conocimiento...y muchas veces el</p>	<p>profesor aun ocupa la pizarra con el plumón y sigue ocupando los power point como una herramienta que vale hongo en definitiva...eso no te va asegurar que la clase sea más interactiva mas pedagógica...invitamos a los profesores a ocupar espacios, software, salidas a laboratorios para no realizar clases expositivas, trabajar en grupo...que el profesor vaya entregando otro tipo de enseñanza que se preocupe de la didáctica en definitiva</p>	<p>departamentos, instancias para trabajar toda la semana con los departamentos y coordinar todo eso en una sola línea hasta llegar al aula</p>
--	--	--	--	---	--	---

	positiva en relación al marco	tenido que hacer en unos estudios que transversaliza estas cuatro herramientas para ir cotejando un poco que el marco se vaya dando y que la progresión se vaya instalando..llevamos dos años articular como el proyecto educativo que es lo que se hace en el aula para obtener más y mejores aprendizajes con nuestro proyecto educativo	del marco va a ser a través de esa planificación...para lograr eso nosotros entregamos consejos semanales de planificación para poder hacerlo	profesor con un esfuerzo extremo lleva una actividad por contenido, cuando podrían ser muchas más y no siempre hacer las clases de la manera que se hacen		
2- Vicerectora	Si, por que a nosotros se nos pregunto sobre eso, se nos	A través de varios métodos, por ejemplo a través de las evaluaciones,	Nosotros tenemos un PAO anual en donde el profesor pone en esta	No, la cobertura curricular nos dice que esta pasado el programa, pero no me	Hay algunos que son muy variados, algunos lo hacen a la antigua, algunos utilizan de	No, para todos no, donde nosotros nos coordinamos mas es..y donde ponemos

<p>informo, pero en el curriculum en general es donde tenemos dificultad, porque muchas cosas que veíamos en tercero medio, segundo medio ahora se ven en séptimo y octavo, entonces eso hace que el niño no esté bien preparado..en ese sentido se nos complico</p>	<p>las evaluaciones de procesos, evaluaciones Sumativa, las planificaciones, las observaciones de clases y la evaluación de las practicas pedagógicas en el aula</p>	<p>programa anual operativo todas las unidades, además pone todos los objetivos de aprendizaje que tiene en cada una de las unidades y cada uno de los objetivos, entonces ahí nosotros nos aseguramos que este cubierto todo lo curricular de su nivel, aunque igual hay profesores que llegamos a fin de año y no logran pasar todo</p>	<p>asegura que el estudiante haya aprendido, eso me lo asegura evaluaciones... que pueden ser internas o externas, tenemos evaluaciones en distintas etapas, el simce, la PSU, PSA...también la observación de clases, que es donde nos damos cuenta de si aprendieron o no los estudiantes por el nivel de sus preguntas por ejemplo.</p>	<p>acuerdo a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje que se ayuda igual con la educadora de diferencial, hasta cuarto básico están más complementadas la educadora diferencial con el profesor y eso hace que las estrategias de enseñanza sean variadas, teniendo en consideración que el niño aprende de esta forma el otro de otro y así...de quinto hacia arriba la verdad es que podríamos decir que ciencia es uno de los departamentos que recurre mucho al uso</p>	<p>mas ahínco es en aquel profesor que no está dando buenos resultados o aquel profesor que nosotros vemos que esta carente de muchísimas cosas con ellos se va creando incluso hasta el diseño de la clase, mas la estrategia, mas la evaluación...ahí si que es un trabajo muy coordinado, pero aquellos que nosotros vemos de acuerdo a las distintas observaciones internas y externas, de ATES en algunos</p>
--	--	---	--	--	--

					<p>de las tecnologías en las estrategias, donde se incorporan TICS, las pizarras digitales, software que ellos mismos bajan de internet ...pero no es como tanto, yo diría que es todavía una clase expositiva, que todavía está centrada en el profesor ...se usan data, mapas conceptuales, videos, en las planificaciones se puede ver ...pero no es la generalidad, acá la generalidad es guía clase y guía clase, libro guía eso es lo que más se usa...pero yo diría que la clase expositiva es lo que más se hace.</p>	<p>casos a ese profesor que le va bien la verdad es que los dejamos trabajar solos...porque tampoco podríamos hacerlo, ya que son muchos profesores</p>
--	--	--	--	--	---	---

<p>3-Jefe técnico</p>	<p>Al menos de primero a sexto básico, estos cambios ha permitido tener bastante claridad en base a lo que los alumnos deben aprender, hay bastante ayuda también por parte del ministerio de educación, hay una coherencia totalmente relacionada en todos los instrumentos que ellos hacen llegar al</p>	<p>Estamos en un proceso donde se están instaurando dichos procesos, la progresión curricular es algo bastante complejo, pero los profesores han ido asimilando toda esta progresión y avance paulatinamente, es un trabajo que se hace desde la parte académica también durante todo el año.</p>	<p>No tenemos un método instaurado, nosotros generamos un cronograma anual donde están establecido las unidades anuales con todos los objetivos de aprendizajes, eso se entrega a principio de año, un monitoreo constante no lo tenemos como colegio, pero cada profesor va evaluando la cobertura, de manera de poder cumplirlo al 100%.</p>	<p>Buena cantidad no es calidad, por lo tanto aunque se pasen todas las unidades no tenemos la certeza de que los aprendizajes han sido adquiridos por los alumnos, lo que sí tratamos de cubrir el 100% de la cobertura curricular y a través de tanto las evaluaciones de proceso como las evaluaciones simce y las evaluaciones de la sep nos permiten ir teniendo un monitoreo del aprendizaje de los alumnos en todos los niveles. La manera de poder ir verificando el aprendizaje en los</p>	<p>Existen múltiples estrategias entre ellas la utilización de recursos TICS, el uso de las pizarra digitales interactivas, las exposiciones, disertaciones, clases expositivas, de aplicación o de construcción, es decir hay una gama de estrategias que el colegio no las oficializa pero que se pueden verificar con las visitas al aula.</p>	<p>Es una tarea que tenemos como equipo académico, no hay un modelo de estrategias metodológicas instaurados en el colegio, apostamos netamente al profesionalismo del docente valorizando este porque el profesor en este colegio tiene la autonomía para poder crear, diseñar e implementar de cierta forma el curriculum</p>
-----------------------	--	---	--	---	---	---

	establecimiento, llamece texto del estudiante, bases curriculares y las sugerencias tanto metodológica como el material anexado a ello con diferentes actividades, por tanto ha sido una ayuda bastante clarificadora para los docentes.		A través de las planificaciones entregadas por unidad también se garantiza que el curriculum se está implementando.	alumnos es ir monitoreando el aprendizaje idealmente clase a clase a través de los indicadores de evaluación en cada una de las planificaciones, a través de las evaluaciones de proceso, a través de la percepción de los profesores de las evaluaciones tanto internas como externas, hay una gama de instrumento para ir monitoreando los aprendizajes.		
4-Evaluador						
5-		Un monitoreo	La construcción		Son variadas	Nosotros estamos

<p>Coordindora sep</p>		<p>sistemático de esto no existe en el colegio, pero si se va evidenciando de acuerdo a la revisión de los libros de clases, comparándolas con las planificaciones y los planes anuales que cada uno de los profesores tiene de acuerdo a su área, también lo podemos verificar con las observaciones, que eso si es un sistema que tiene el colegio uno va verificando el avance...</p>	<p>del plan anual, sería como lo más directo, porque lo otro sería la planificación que se va adecuando según los tiempos que tenemos nosotros</p>		<p>dependiendo de la especialidad de cada profesor, pero lo que intentamos que se logre es el uso de las TICS, por esa razón se usan las pizarras digitales que se están implementando en el colegio ...los objetivos de esto no se han logrado todavía, es un proceso en el que debemos capacitar al docente en estrategias efectivas, por ejemplo en matemáticas hay un programa educacional en que los niños van a aprender matemáticas en un computador, con juegos ...nosotros potenciamos mucho lo</p>	<p>trabajando para poder lograr eso..pero haciendo una crítica a nosotros nos falta mucho para lograrlo...si estamos haciendo acciones para que el próximo año exista un trabajo más coordinado</p>
----------------------------	--	--	--	--	--	---

					que son las actividades dentro de la clase, a lo menos tres, esperamos que los alumnos sean participe del aprendizaje...queremos lograr que el profesor aprenda también y que los alumnos sean creadores de su conocimiento	
--	--	--	--	--	---	--

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

Subcategoría Sujeto	1.1 objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular	1.2 implementación de planes y programas	1.3 estrategias de enseñanzas efectivas	1.4 Métodos y técnicas de evaluación
Rector	<p>Está de acuerdo con los cambios curriculares, porque a su parecer representan una mejora y una evolución positiva. En cuanto a la progresión curricular, les ha resultado más difícil evaluar como colegio por lo que contrataron una asistencia técnica que triangule la información, tanto las planificaciones de los docentes, las actividades de los mismos, los marcos curriculares y los cuaderno de los alumnos para estudiar transversalidad y la progresión con el curriculum.</p>	<p>La implementación y cobertura curricular, se asegura con la planificación que es una muy buena herramienta porque anticipa escenarios y facilita la labor docente, aunque muchos veces es vista por los docentes como una imposición engorrosa, además para esta labor se entregan consejos semanales. Por otra parte no basta con solo con asegurar cobertura para lograr aprendizajes significativos porque para ello hay que preguntarse</p>	<p>El establecimiento tiene variados recursos tecnológicos como pizarras electrónicas, parlantes, estos no son muy usados por los docentes, aunque está la invitación para que se preocupe más por la didáctica de sus clases. Por otra parte existe trabajo coordinado entre directivo docente, está la dirección, la dirección académica, jefaturas de departamento, jefaturas de curso, instancias para el trabajo semanal</p>	<p>En el colegio existe evaluador encargado de apoyar a los docentes, también un reglamento de evaluación, además se cuenta con evaluaciones estandarizadas y existe monitoreo de calificaciones de los alumnos por parte del evaluador. Además existe el proyecto de integración que apoya las evaluaciones diferenciadas</p> <p>El rector evidencia que este punto está totalmente abordado en el</p>

	<p>Es importante destacar que el rector menciona la dificultad de evaluar la progresión curricular, por lo cual han contado con una ATE.</p>	<p>qué es significativo para el docente. Para que un saber sea significativo tiene que ver con las herramientas de motivación y las actividades que utilizadas por el profesor.</p> <p>Se hace alusión a la importancia de la planificación como también en la incidencia del docente en las metodologías, motivación y herramientas puestas en esta para el logro de aprendizajes.</p>	<p>coordinando todo en una sola línea para llegar al aula.</p> <p>Se destaca que existen variadas estrategias para la enseñanza efectiva, pero no se tiene la claridad de por qué el docente no se apropia de ellas.</p>	<p>establecimiento, contando con una serie de herramientas y procesos para la evaluación.</p>
Vicerrectora	<p>Está de acuerdo porque a ellos se les informo al respecto, pero la conformación del curriculum les ha causado problemas, ya que contenidos que se veían en los cursos de nivel de media ahora se pasan</p>	<p>Para asegurar la cobertura se utiliza principalmente el PAO (programa anual operativo), en donde el profesor pone las unidades y los objetivos de aprendizaje, con eso nos</p>	<p>Los métodos son muy variados, de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje, los cursos de cuarto básico hacia abajo tienen el apoyo de la educadora diferencial,</p>	<p>En cuanto al tema de la creación de evaluaciones hemos tenido perfeccionamientos en el uso de instrumentos, se hace una retroalimentación en las reuniones por</p>

	<p>en los cursos de básica y cree que los alumnos no están preparados. En cuanto a la progresión curricular se evidencia a través de varios métodos, planificaciones, evaluaciones, observaciones de clases entre otras.</p> <p>Se desprende de la repuesta que es necesario la revisión de las técnicas y metodologías de aprendizajes en las aulas con estos cambios curriculares que bajan a básica contenidos que se trabajaban en media.</p>	<p>aseguramos que este todo cubierto, aunque existen profesores que no logran pasar todo el curriculum. En cuanto al aprendizaje significativo, expresa que no basta con pasar el curriculum, si no que son las evaluaciones las que aseguran si realmente el alumno aprendió, estas pueden ser internas o externas.</p> <p>Vuelve a ser alusión a la importancia de la planificación pero incorpora otro elemento importante como lo son las evaluaciones.</p>	<p>en los cursos mayores se usa mas la tecnología, el uso de datas, mapas, videos, aunque la mayoría opta por la clase expositiva con ayuda de una guía de trabajo o el libro de asignatura. En cuanto al trabajo de creación de estrategias entre docente y directivos afirma que no se da en su mayoría, solo con aquellos profesores que están teniendo problemas para enseñar, pero aquellos profesores que les va bien los dejamos trabajar solos.</p> <p>Se vuelve a destacar que a pesar de la infinidad de estrategias</p>	<p>departamentos, pero esto no es algo constante, las evaluaciones no se revisan, solo las de diferencial. En cuanto a cuando no se logra cubrir el curriculum se habla con el profesor para que condense algunos temas y pueda pasar todo el curriculum.</p> <p>Cabe destacar que no existe entonces apoyo para realizar evaluaciones, que están no se revisan y que queda a sujeto del profesor especialista.</p>
--	---	---	--	---

			<p>se opta o prevalece la clase expositiva. También es importante destacar que trabajo docente directivo no se evidencia a no ser que sea una solicitud por parte del profesor.</p>	
Jefe Técnico	<p>Sí, porque permite tener claridad en lo que los alumnos deben aprender, además existe una coherencia entre lo que manda el ministerio con lo que debe aprender el alumno. En cuanto a la progresión curricular explica que es un proceso que se está instaurando en el colegio.</p> <p>Se vuelve a ser mención a la dificultad de evaluar progresión curricular, siendo</p>	<p>En relación al aseguramiento de la cobertura no existe un método instaurado, tenemos un cronograma anual en donde esta puesto todo lo que se debe pasar en el año y también se evidencia a través de las planificaciones. En cuanto a los aprendizajes cantidad no quiere decir calidad, por lo tanto que se pase todo el curriculum no asegura</p>	<p>En cuanto a las estrategias, estas son muchas, principalmente el uso de las TICS, clases expositivas, disertaciones, etc. en relación al trabajo coordinado entre directivos y docentes en la creación de estrategias es una tarea pendiente del equipo directivo, ya que se deja todo en manos del</p>	<p>En cuanto al apoyo y supervisión de instrumentos d evaluación se está trabajando en ello a través de perfeccionamientos en la construcción de instrumentos, estos se monitorean, pero no existe revisión de ellos por parte del equipo directivo.</p> <p>Se vuelve a destacar que se está trabajando para el apoyo en la creación de</p>

	un proceso que se está recién instaurando en el establecimiento.	aprendizajes, eso nos lo demuestran los resultados de las evaluaciones internas y externas. Es importante destacar que no existe otro método de asegurar cobertura sino a través de las planificaciones, nuevamente se destaca la relevancia que tiene el instrumento de planificación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	docente. Se vuelve a ser mención a la falta de trabajo coordinado entre docente directivo para la creación de estrategias de aula, visto como una tarea pendiente.	instrumentos, pero que estos no son supervisados
Evaluador	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Coordinadora SEP	En relación a la progresión curricular no existe un monitoreo sistemático, pero se evidencia con la revisión de	Principalmente se usa el plan anual, lo otro serian las planificaciones, pero eso se va adecuando dependiendo	Son variadas dependiendo de la especialidad, se intenta aplicar mucho las TICS,	En cuanto a la supervisión y apoyo en la creación de evaluaciones, en el colegio no existe ese tipo de apoyo,

	<p>los libros de clases que se comparan con las planificaciones y los planes anuales.</p> <p>Se vuelve hacer mención que no existe monitoreo sistemático en cuanto a evaluación curricular.</p>	<p>de los tiempos.</p> <p>Destaca el proceso de planificación</p>	<p>pero nuestro objetivo es capacitar a los docentes en prácticas de estrategias efectivas. Expresa también que para ellos los alumnos deben crear su aprendizaje ayudado por el docente. En cuanto al trabajo coordinado entre directivos y docentes afirma que falta mucho todavía para poder trabajar de forma coordinada.</p> <p>Se reafirma la inexistencia de un trabajo coordinado entre directivo docente en la creación de estrategias.</p>	<p>solo en diferencial, pero se han hecho perfeccionamientos en ese tema, pero no ha habido monitoreo o apoyo constante. En cuanto a la cobertura curricular se hacen perfeccionamientos en vacaciones, trabajo por departamentos y acompañamientos al docente que no logre pasar el curriculum completo.</p> <p>Se evidencia apoyo solo en la creación de evaluaciones diferenciadas</p>
--	---	---	--	---

<p>Subcategoría</p> <p>Sujeto</p>	<p>2.1 Espacios para organizar y planificar el programa de estudio.</p>	<p>2.2 Espacios para crear estrategias de aprendizaje en el aula.</p>	<p>2.3 Tiempos para definir instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación pedagógica</p>	<p>3.1. Expectativas de logros</p>
<p>Rector</p>	<p>Todas las semanas cuentan con dos instancias, cada una de aproximadamente una hora y media, en las reuniones por departamentos y en consejos de profesores jefes. Se verifica el buen uso del tiempo a través de los jefes de departamento y de los jefes técnicos quienes monitorean dos veces a la semana el avance.</p>	<p>En cuanto a los tiempos para crear estrategias de enseñanza explica que se ocupan los mismos consejos por departamentos, también los tiempos que da el ministerio a inicio de cada semestre y en el verano. Mientras que el trabajo interdisciplinario en la creación de estrategias de enseñanzas se da en las mismas instancias.</p> <p>Se infiere que es el</p>	<p>Existen variados instrumentos de evaluación de las prácticas docentes, trabajan con una ATE, también existe evaluación docente y hay instrumentos de seguimiento y monitoreo de la práctica docente. En cuanto a que los resultados sean conocidos y se utilicen para retroalimentar a los docentes especifica que se hace pero no se obtienen beneficios de</p>	<p>No existe una práctica institucionalizada de incentivos a los docentes, existe una comisión creada este año para lograr eso, deja en claro que no todos los incentivos serán en dinero. En relación al sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto educativo afirma que todo lo que hay en el colegio forma parte de crear sentido de pertenencia, se</p>

		<p>mismo tiempo destinado a la planificación y organización curricular.</p>	<p>ello. Se destaca que el entrevistado especifica que se entregan resultados de evaluaciones, que se hacen retroalimentaciones, pero que no se obtienen beneficios de estas prácticas.</p>	<p>trabaja mucho el clima organizacional, existe un buen ambiente laboral y eso va creando sentido de identidad.</p>
<p>Vicerrectora</p>	<p>Existe un espacio para planificar, pero no es semanal, cada quince días en reunión de departamentos, además añade que los profesores no realizan horas de colaboración en el colegio, de todas maneras el tiempo es poco. Se verifica el</p>	<p>Sobre la existencia de tiempos para la creación de estrategias de aula afirma que no hay, solo es el tiempo de los consejos o reuniones por departamentos, los profesores con horas PIE tienen tiempo específico, es algo que queremos cambiar el</p>	<p>No aplica</p>	<p>En relación a incentivos a los docentes no existen, pero se ha pensado en hacerlo, pero no quieren hacer diferencias entre los trabajadores, ya que ellos consideran que todos son educadores. En cuanto al sentido de pertenencia y</p>

	<p>trabajo con la entrega de las planificaciones en plazos definidos, el problema es que no se da la discusión pedagógica.</p> <p>Destaca el escaso tiempo destinado a planificar y organizar el programa de estudio, además reconoce que no existe discusión pedagógica.</p>	<p>próximo año. Si existe trabajo interdisciplinario, en básica por niveles y en media por departamentos.</p> <p>Se señala explícitamente que no existe el tiempo para la creación de estrategias de aula</p>		<p>compromiso de los docentes con el proyecto educativo, indica que todas las actividades que se realizan ayudan al respecto, ya que son creadas en conjunto.</p>
Jefe técnico	<p>En relación al tiempo de planificación, expresa que existe semanalmente los días miércoles consejo de departamento, aunque solo 2 de ellos al mes se utiliza en planificación.</p>	<p>Con respecto a los espacios para crear estrategias de aprendizajes, no dice que realmente no existen esos tiempos, pero los consejos de departamentos son una</p>	<p>En cuanto a los instrumentos de evaluación de las practicas pedagógicas, especifica que existe un sistema de monitoreo y acompañamiento, este tipo de prácticas se ha</p>	<p>En el ámbito de incentivos a los docentes que logren resultados académicos, no está normado y es una meta que tiene el establecimiento. Por otro lado el sentido</p>

	<p>En cuanto al buen uso del tiempo cuesta verificar que utilizado para la planificación, debido a las muchas labores realizadas por el docente, además hay un responsable que monitorea el trabajo en planificación.</p> <p>Afirma que la planificación y organización del programa se da en dos miércoles al mes, pero que este trabajo no se verifica in situ, pero existen responsables que monitorean el trabajo. (nuevamente se hace mención al escaso tiempo)</p>	<p>instancia para compartir experiencias y reflexión pedagógica. Por otra parte el trabajo interdisciplinario no existe, sólo se da en el proyecto de integración.</p> <p>Se vuelve a mencionar que no existe ni tiempos para la creación de estrategias ni tampoco trabajo interdisciplinario.</p>	<p>ido modificante, este último año con el fin de realizar una retroalimentación más rápida para apoyar al docente y declara que existe una evaluación externa a todos los docentes. Por otra parte los resultados son retroalimentados constantemente después de cada acompañamiento y los docentes entre ellos también se retroalimentan ya que se visitan.</p>	<p>de pertenencia y compromiso con el proyecto educativo, establece que se trabaja bastante, sobre todo en cuanto al sello religioso que presenta el establecimiento.</p>
--	--	---	---	---

Evaluador	No aplica	No aplica	<p>En cuanto los instrumentos de evaluación de las prácticas pedagógicas, indica que el establecimiento utiliza instrumentos validados que miden los niveles de logros de los estudiantes y a través de ello se puede medir el trabajo del profesor, además se implementan visitas al aula y por último este año una ATE está realizando esta labor a todos los docentes. En cuanto a la retroalimentación de estas evaluaciones afirma que se realizan de manera inmediata en</p>	<p>En cuanto a las expectativas de logros en los resultados de los docentes, no existen incentivos para los ellos, pero se está elaborando una propuesta para aquellos que cumplen con lograr aprendizajes en sus estudiantes. Por otra parte el sentido de pertenencia y compromiso con el PEI, establece que al estar recién formándose el proyecto educativo su elaboración fue participativa lo que entrega a la comunidad pertenencia y sentido por otra parte en los consejos de ciclo se</p>

			forma personalizada al docente.	trabaja el PEI.
Coordinadora SEP	<p>En relación al tiempo para planificar, específica que se dan dos horas dos veces al mes. Estas planificaciones no se verifican de manera instantánea, ya que existe una fecha para la entrega de planificaciones.</p> <p>Cabe destacar el tiempo efectivo dos horas dos veces al mes</p>	<p>Con respecto a los tiempos para la creación de estrategias de enseñanza, es un tema difícil en el establecimiento porque no se exige la completación de horario que debiera estar destinado para ello. En cuanto al trabajo interdisciplinario se han dado algunas oportunidades en jornadas para crear estrategias, pero en una etapa inicial.</p> <p>Se reafirma que no existe el tiempo para la</p>	<p>En cuanto a los instrumentos con que cuenta el establecimiento para las prácticas pedagógicas indica que se hacen observaciones de aula con pautas de niveles de logro. Estos resultados son siempre retroalimentados después de cada observación y se establecen condiciones y compromisos para apoyar al docente.</p>	<p>En cuanto a los incentivos para los docentes se encuentra el reconocimiento profesional, pero por ahora no existen incentivos económicos. En relación al sentido de pertenencia con el PEI este se da a través de la construcción participativa del nuevo proyecto educativo institucional que tiene el establecimiento. Otro sentido de pertenencia está dado en el sello religioso.</p>

		creación de estrategia y que en cuanto al trabajo interdisciplinario se ha dado solo en algunas instancias.		
--	--	---	--	--

Subcategoría	3.2 Espacios para la reflexión docente	3.3 Expectativas en los estudiantes	3.4 Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de aprendizajes	4.1 Mecanismos de información sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje.
Sujeto				

<p>Rector</p>	<p>En cuanto a procesos dedicados a la reflexión de las practicas docentes, afirma que sí y que para ello destinan incluso jornadas con permiso ministerial un ejemplo de ello es la reformulación del PEI con representante de todos los estamentos. Los docentes del establecimiento en un 95% manifiestan un espíritu crítico, constructivo y de superación de sus prácticas y el resto atribuye sus falencias a los directivos.</p>	<p>Las expectativas que los directivos tienen sobre sus estudiantes son altas, aunque no se espera que sea en todos los casos. Estas se traspasan a los estudiantes a través del discurso positivo y además a través de las jornadas realizadas en cada curso.</p>	<p>Nos menciona que la relación que existe entre los objetivos de aprendizajes con el proyecto educativo del establecimiento es tremendamente concordante ya que en la planificación del proyecto educativo está presente lo que se quiere lograr con los estudiantes. Por otra parte menciona que estos se articulan a través del proyecto de mejoramiento educativo.</p>	<p>En relación a las técnicas que la institución tiene para evaluar y asegurar la bajada del curriculum al aula menciona que se realizan a través de las observaciones de aula. Por tanto si existe un acompañamiento docente durante el proceso educativo que fortalezca las prácticas del docente, aunque menciona que no es bien comprendido por los docentes.</p>
<p>Vicerrectora</p>	<p>En cuanto a procesos dedicados a la reflexión</p>	<p>En relación a los estándares de</p>	<p>No aplica</p>	<p>En cuanto a las técnicas de evaluación curricular</p>

	<p>pedagógica menciona que se tratan de hacer en las reuniones de departamentos, además se realizan pasantías entre pares para lograr un análisis más profundo, pero existen profesores que son muy reticentes a la observación. En cuanto a si los docentes tienen espíritu crítico y de superación menciona que sí aunque no en un 100%, ya que siempre hay profesores sin vocación.</p> <p>Se destaca que se atribuye a las reuniones de departamento una nueva nueva tarea la</p>	<p>expectativas que el equipo directivo tiene sobre sus estudiantes menciona que su misión está enfocada en la excelencia académica. Menciona que estas expectativas se traspasan principalmente a través de los profesores.</p> <p>Aquí se hace evidente que quizás el contacto que tiene el directivo con los estudiantes es escaso</p>		<p>que tiene el establecimiento menciona que se realiza de diversas formas una de ellas es la articulación que realizan entre las planificaciones de los docentes y los cuadernos de los estudiantes, a través de las observaciones de aula y también se pueden evidenciar a través de las evaluaciones de medición externa. En cuanto al acompañamiento docente dice que es de manera constante.</p>
--	---	---	--	---

	reflexión pedagógica.			
Jefe técnico	Menciona que no existen procesos metodológicos dedicados a la reflexión pedagógica y está consciente de la necesidad que se tiene en este aspecto, pero hace mención que se han ido dando paulatinamente en este segundo semestre. En cuanto si los docentes tienen espíritu crítico dice que constantemente el profesorado manifiesta inquietudes y da a conocer puntos de vista, pero no responde directamente a la	Menciona que las expectativas del equipo directivo hacia los estudiantes están orientadas hacia la formación de excelencia académica y valórica.	En relación a Los objetivos demandados en el curriculum dice que se encuentran articulados en el proyecto educativo institucional a través de los objetivos estratégicos, precisamente existe un objetivo específico allí que habla de la implementación y monitoreo curricular.	Menciona que en cuanto a las técnicas de evaluación curricular el establecimiento no cuenta con técnica, pero que asegure la bajada del curriculum al aula, que a principios de año se realiza una inducción al profesorado que tiene que ver con la dinámica y el formato que tendrán las planificaciones entregándoles insumos que le ayuden a planificar. En cuanto al acompañamiento docente dice que si existe con un sentido formativo.

	<p>pregunta.</p> <p>Cabe destacar que se menciona abiertamente que no existen instancias dedicadas a la reflexión pedagógica.</p>			
Evaluador	<p>En cuanto a procesos dedicados a la reflexión, establece que existe el tiempo destinado para ello en los consejos de departamentos, aunque señala que lo que cuesta es que realmente estos tiempos sean realmente destinados a la reflexión pedagógica, dice que se están dando los primeros pasos, que está en vías de</p>	<p>En cuanto a los estándares de expectativas que el equipo directivo tiene sobre sus estudiantes menciona que están dado por la educación y el aprendizaje y en relación a como estas expectativas se traspasan dice que están en camino de ello para así ampliar las capacidades y niveles</p>	<p>En cuanto a la relación que existe entre los objetivos de aprendizajes con los objetivos del proyecto educativo de la institución menciona que están viviendo un proceso de reformulación del PEI, pero que ya desde antes de esta reformulación estaban relacionado tanto</p>	<p>Menciona en lo referente a las técnicas de evaluación del curriculum que existen mecanismos de monitoreo, análisis de planificaciones y de indicadores de evaluación, también el trabajo de los docentes por departamentos va fortaleciendo que el curriculum baje al aula y por último se</p>

	<p>implementación. En cuanto a si los docentes tienen espíritu crítico y de superación dice que sí y que gran parte de los docentes están motivados por su desarrollo profesional, pero que como toda institución igual existen profesores que no son pro positivos, siendo un desafío incorporarlos a la misión y a la visión.</p> <p>Nuevamente se atribuye esta tarea a los consejos de departamentos, aunque el entrevistado está consciente que esto no se logra en dicha instancia.</p>	<p>de logros de los estudiantes.</p> <p>Queda de manifiesto una vez más que no existe una metodología transversal de los directivos para llegar a los estudiantes, y aunque las expectativas estén claras no bajan a los alumnos.</p>	<p>estratégicamente como operacionalmente, además de articulados en los 4 ámbitos de la gestión. Por otra parte menciona que los objetivos de aprendizajes y los institucionales se encuentran articulados desde pre-kinder a cuarto medio y esta articulación se trabaja al interior de cada departamento.</p> <p>Cabe destacar que se manifiesta una nueva tarea para el trabajo de departamento, la articulación de objetivos de aprendizajes.</p>	<p>encuentran este año con una ATE que también evalúa el cumplimiento del curriculum. En relación a si existe acompañamiento docente menciona que sí tanto de la ATE antes mencionada como también por parte del equipo académico y siempre con retroalimentación para el que fue observado.</p>
--	---	---	---	--

<p>Coordinadora SEP</p>	<p>Señala que en cuanto a procesos para la reflexión pedagógicas, existen todos los miércoles reuniones de departamento y que este año en lo posible se han intentado, en estas reuniones, generar estos espacios para la reflexión. En cuanto a si los docentes tienen espíritu crítico y superación considera que sí que la gran mayoría de los docentes son de muy buen nivel e intenta mejorar</p> <p>Se vuelve a señalar que es un intento, pero se infiere que no es una</p>	<p>Las expectativas puestas en los estudiantes son las más altas porque menciona que a pesar de que los alumnos tengan situación de vulnerabilidad pueden siempre mejorar. La forma de ser traspasada es cuando algún directivo visita las acogidas en las mañanas y otra instancia se da en las reuniones que establecen los directivos con el centro de estudiantes.</p>	<p>Menciona que los objetivos demandados en el curriculum se articulan en el Proyecto educativo de la institución a través de los objetivos específicos del PAO de acuerdo a las áreas que este tiene.</p>	<p>En cuanto a las técnicas que presenta el establecimiento para la evaluación curricular menciona que esta se realiza a través de las planificaciones y las observaciones de clase. En cuanto al acompañamiento docente dice que existe pero no sistemáticamente para todos los docentes.</p> <p>Se destaca que el acompañamiento docente no es para todos ni de manera sistemática.</p>

	práctica asumida por el establecimiento.			
--	--	--	--	--

Subcategoría	4.2 Reflexión y análisis del curriculum y de resultados de aprendizaje.
Sujeto	
Rector	En cuanto a si la institución tiene instancias para el estudio curricular, guiado por el equipo directivo y que fortalezca el trabajo docente para la planificación menciona que todas las instancias de planificación son lideradas por los directivos. Por otra parte que sí se realiza análisis de resultados de aprendizaje, pero dice que aún faltan
Vicerrectora	En cuanto a si la institución tiene instancias para el estudio curricular guiado por el equipo directivo y que favorezca la planificación del docente menciona que sí que casi todo el equipo directivo es parte de un departamento y que de esa forma se va guiando el curriculum y la planificación. En relación a si existe análisis de resultados de aprendizajes dice que sí, que se realizan jornadas por departamentos.
Jefe técnico	En cuanto a si la institución cuenta con instancias para el estudio curricular, menciona que no, que no están los tiempos para desarrollar ese tipo de acompañamiento hacia el profesorado, solo se realiza a comienzo de año una inducción. En relación a las instancias para análisis de resultados dice que esta año sí se hace a diferencia de años anteriores

	<p>debido a que se encuentran adherido a la ley SEP y esta les obliga a realizar este proceso</p> <p>Asegura que no se cuentan con instancias para el estudio curricular.</p>
<p>Evaluable</p>	<p>En relación a si la institución cuenta con instancias para el estudio curricular especifica que como institución son más administrativos que pedagógicos pues a pesar de contar con espacios formales de consejos no existe el tiempo destinado a descifrar y decodificar el curriculum. En cuanto a instancias para el análisis de resultados menciona que si a través de los consejos de departamento, a través de jornadas SIMCE y de reflexiones al final del año.</p> <p>Asegura que el curriculum no es decifrado ni decodificado.</p>
<p>Coordinadora SEP</p>	<p>En relación a si el establecimiento cuenta con instancias para el estudio curricular menciona que se dio el año anterior a principios de año a través de una inducción sobre la forma de planificar. En cuanto a instancias para el análisis de resultados dice que si se realizan a través de jornadas y que esto ayuda para que se generen estrategias con los docentes, pero no se realiza en forma periódica.</p> <p>Se infiere que no existe estudio curricular, sino inducción de forma y formato de planificaciones</p>

2.3 Tabla 1: Encuesta de opinión a docentes

p/s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	2	1	1	3			3
2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	2	4	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2
6	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2
7	3	4	3	2	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
8	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
9	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2		2	3	1	2	2	2	2				2	2	1	2	3	3
10	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	2	3		2	3	3	2	3	3	2			4	2	2	2	2	2	3
11	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3		2	3	1	3	3	2	3				2	2	1	2	2	2
12	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3		2	3	3	2	3	3	2		2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1
14	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
15	3	2	2	1	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	4	2	4	4	2	1	1	1	1	2	2	3	4	3	2	2
16	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
17	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
18	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3
19	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
20	2	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3

21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
X	2,1	2,6	2,1	2,2	2,2	2,0	2,5	2,7	3,3	3,0	1,9	2,2	2,4	2,4	3,2	3,0	2,9	2,9	2,9	2,7	2,5	2,6	2,7	3,2	2,0	2,3	2,6	2,5	2,7	2,6
moda	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	1	2	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
var	0,6	1,1	0,9	1,0	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7	1,0	0,6	0,5	0,5	0,8	0,6	1,1	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5	0,6	1,0	0,6	0,7	0,7

2.4 Tabla 2: Encuesta de opinión a docentes por dimensiones

P/S	1.1		1.2			1.3			2.1			2.2			2.3		2.4		3.1						3.2					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	2	1	1	3			3
2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	2	4	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2
6	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2
7	3	4	3	2	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
8	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
9	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2		2	3	1	2	2	2	2				2	2	1	2	3	3
10	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	2	3		2	3	3	2	3	3	2			4	2	2	2	2	2	3
11	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3		2	3	1	3	3	2	3				2	2	1	2	2	2
12	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3		2	3	3	2	3	3	2		2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1

14	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
15	3	2	2	1	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	4	2	4	4	2	1	1	1	1	2	2	3	4	3	2	2
16	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
17	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
18	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3
19	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
20	2	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3

2.5 Tabla 3: Encuesta de opinión a docentes por variables

P/S	VARIABLE 1: Organización de los tiempos para implementar el curriculum								VARIABLE 2: Mecanismos que aseguren la calidad de estrategias didacticas								VARIABLE 3: Mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los aprendizajes													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	2	1	1	3			3
2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	2	4	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2
6	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2
7	3	4	3	2	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4

8	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
9	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2		2	3	1	2	2	2	2			2	2	1	2	3	3	
10	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	2	3		2	3	3	2	3	3	2			4	2	2	2	2	2	3
11	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3		2	3	1	3	3	2	3			2	2	1	2	2	2	
12	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3		2	3	3	2	3	3	2		2	2	2	2	2	2	2	
13	2	3	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1
14	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
15	3	2	2	1	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	4	2	4	4	2	1	1	1	1	2	2	3	4	3	2	2
16	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
17	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
18	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	3
19	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
20	2	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
X	2,3								2,7								2,6													



Marque con una x la definición que considere que corresponde en cada uno de los ámbitos descritos

N°	Ámbito <u>“Propuesta 1”</u>	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	La propuesta es una posibilidad de mejora para el establecimiento.				
2	La propuesta apunta la problemática encontrada en la investigación.				
3	La propuesta beneficia el quehacer docente.				
4	La propuesta es factible de ser realizada en su establecimiento.				
5	La propuesta fortalece el trabajo docente.				
6	La propuesta es positiva y de calidad para docentes y estudiantes.				
7	La propuesta podría desarrollar mejores resultados académicos.				
8	La propuesta es de su agrado.				
9	La propuesta fortalece el trabajo en equipo.				
10	La propuesta desarrolla la reflexión docente.				

N°	Ámbito <u>“Propuesta 2”</u>	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	La propuesta logra el objetivo planteado				
2	La propuesta apunta la problemática encontrada en la investigación.				
3	La propuesta beneficia la relación directivo-alumnos.				
4	La propuesta es factible de ser realizada en su establecimiento.				
5	La propuesta fortalece la imagen directiva				
6	La propuesta es positiva y de calidad para los estudiantes				
7	La propuesta podría desarrollar mejores resultados académicos.				
8	La propuesta es de su agrado.				
9	La propuesta genera en los estudiantes sentido de pertenencia con su establecimiento				
10	La propuesta genera compromiso positivos en los estudiantes				