



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**“Rediseño del rol y función del jefe de departamento de asignatura”
Estudio de caso.**

PROFESOR GUÍA : JOSÉ MAXIMILIANO HURTADO BOTTERO

ALUMNO : FERNANDO ROBERTO ARAYA BELLO

**Proyecto de Magister presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magister en Educación con
mención en Dirección y Liderazgo Educacional.**

**Mayo - 2015
Santiago de Chile**

La pasión es el efecto de la cognición expresada en un amor sublime, a Valentina y Catalina mis flores amadas, sois quienes me inyectaron la fuerza necesaria para conducirme en esto.

Agradezco a todos los profesores del Magister en Dirección y Liderazgo Pedagógico por haber despertado en mí, una nueva visión de la educación y en especial a Maximiliano Hurtado Bottero quien creyó en mi proyecto y me condujo hasta el final. Muchas Gracias.

Fernando

TABLA DE CONTENIDOS

	INTRODUCCIÓN	7
I	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
1	Antecedentes	9
2	Planteamiento del Problema	9
3	Relevancia de la Investigación	9
4	Preguntas de la Investigación	12
5	Objetivo General	12
6	Objetivos Específicos	13
II	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1	Fundamentos Legales: Estatuto Docente	14
2	Fundamentos Legales: Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional	15
3	Fundamentos Teóricos:	
3.1	Antecedentes Generales	21
3.2	Concepto de Gestión	23
3.3	Concepto de Liderazgo	24
3.4	Concepto de Liderazgo Distribuido	27
3.5	Middle Leadership	31
3.6	Influencia de la Gestión Educacional en los rendimientos de los alumnos	34
3.7	Gestión de Recursos Humanos en Establecimientos Educacionales	35
3.8	Conceptos de Jefatura de Departamento de Asignatura	38
3.9	Conceptualización de Comunidades Profesionales de Aprendizaje	43
III	METODOLOGÍA	
1	Sitio de Estudio	47
2	Técnicas de recolección de datos	47
3	Trabajo de Campo	48
4	Población y Muestra	50
IV	RESULTADO – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
1	Función:	
1.1	PEI	51
1.2	Convocatoria	52
1.3	Entrevista	53
1.4	Encuesta	53

2	Técnico – Pedagógico:	
2.1	PEI	57
2.2	Convocatoria	58
2.3	Entrevista	59
2.4	Encuesta	60
3	Comunicación:	
3.1	PEI	62
3.2	Convocatoria	63
3.3	Entrevista	64
3.4	Encuesta	65
4	Control:	
4.1	PEI	67
4.2	Convocatoria	68
4.3	Entrevista	69
4.4	Encuesta	69
V	CONCLUSIONES	
1	Función	72
2	Acción Técnico – Pedagógica	73
3	Comunicaciones	74
4	Control	74
VI	RECOMENDACIONES	76
1	Palabras Finales	79
VII	BIBLIOGRAFÍA	80
VIII	REFERENCIAS	
8.1	Anexo N°1. Tabla General con Tareas de los Jefes de Departamento	86
8.2	Anexo N°2. Asignación de Criterios de Análisis	92
8.3	Anexo N°3. Transcripción de la Entrevista a la Jefe de Unidad Técnico – Pedagógica	94
8.4	Anexo N°4. Texto de la Entrevista	99
8.5	Anexo N°5. Análisis de la Entrevista	102
8.6	Anexo N1 6 Texto Interpretativo Provisional	108
8.7	Anexo N°7. Encuesta aplicada a los Jefes de Departamento	120
8.8	Anexo N°8. Matriz de Análisis de la información de la Encuesta aplicada a los Jefes de Departamento	123
8.9	Anexo N°9. Tabla Comparativa y relacional de conclusiones y recomendaciones	125

INTRODUCCIÓN.

La alineación pedagógica -al interior de los establecimientos educacionales- permite que el flujo técnico-comunicativo del acto educativo, se lleve a cabo como un proceso sistemático, continuo y efectivo, y que muchas veces, se mezcle con la eficacia, la eficiencia y la efectividad que la dirección o rectoría ejerce en dicho acto. Pero, toda asociación, como son, en este caso, los Departamentos de Asignatura se transforman en una comunidad profesional de aprendizaje, que está compuesta por personas que toman un determinado rol sean estos: el de docente o el de discente. A través de la interrelación, se conducen hacia la consecución de los objetivos o metas, organizados - para su ejecución- por el Jefe de Departamento de Asignatura. Esto nos permite también, visibilizar la importancia del liderazgo ejercido por él. Así, la sumatoria de estas acciones: dirección, liderazgo y Jefe de Departamento se ordenan sobre un sendero, con el fin de lograr un efecto prediseñado, el incremento de los aprendizajes en los alumnos.

No es menos cierto, que la obsolescencia, está presente en todas las organizaciones. Ya sea, en lo que concierne a la estructura, como también en los roles establecidos para cada uno de los estamentos, he incluso para los directivos de mando superior y medio. En este caso, el Jefe de Departamento de Asignatura, aunque no está catalogado como Directivo Docente ni tampoco como Directivo Técnico, es el verdadero, artífice de la gestión técnica pedagógica, al interior de cada Departamento de Asignatura del Instituto Nacional. Es él, quien toma decisiones junto a su equipo de coordinación de nivel, que tiene directa injerencia en la efectividad y adecuación de las prácticas pedagógicas que llegarán al estudiante y se reflejarán en un incremento sostenido y proyectado de los aprendizajes.

Si tuviéramos que establecer las palabras claves de esta investigación, ellas serían: Dirección, Liderazgo, Middle Leadership, Jefes de Departamento, Comunidades de Aprendizajes y Obsolescencia.

En un mundo globalizado, en donde la liberalización de los procesos, la introducción de la tecnología a partir de los medios comunicación e información, se hace necesario evaluar el rol del Jefe de Departamento de Asignatura y rediseñarlo, como también, explicitar la función o tareas realizables por este agente educativo de mando medio. En correcta conexión con los postulados actuales de la globalización.

Con el fin de obtener la información necesaria se recurrió a la entrevista de la Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y se encuestó a todos los Jefes de Departamento de Asignatura del establecimiento.

Finalmente, invito a todos ustedes, a compartir la información obtenida como también las conclusiones y por cierto las recomendaciones.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

El proceso educativo en toda institución del Sistema Educacional Chileno debe -en forma continua y sistemática- generar instancias de evaluación y modificación de sus procesos para mejorar tal como lo indica el resumen ejecutivo del Informe McKinsey (2009): “Mejorar el desempeño de un sistema requiere, en definitiva, mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes en las aulas” (McKinsey, 2009, p.2). Por otra parte, se hace indispensable establecer que las intervenciones pedagógicas, al interior de un establecimiento educacional, pueden ser de tres tipos: en la estructura, en los recursos y en los procesos.

El Informe Mckinsey estableció -en 2010- que los Sistemas Educativos, para su reformulación, deberían centrarse en los llamados focos de cambio. Estos focos son: Estructura, Recursos y Procesos. En nuestra investigación nosotros hemos considerado que la intensión de cambio está centrada en una mezcla de los tres focos: Estructura, Recursos y Proceso. Ya que son los campos de acción necesarios, en los cuales los Jefes de Departamento de Asignatura deberán intervenir, para la modificación del proceso de enseñanza y aprendizaje. En primer lugar, la estructura, se verificará con la conversión de la reunión de Departamento en una comunidad profesional de aprendizaje. En segundo lugar está el foco de recursos, se llevará a cabo con la modificación del rol y función del Jefe de Departamento y su conexión con el concepto liderazgo distribuido y/o middle leadership. En relación con los procesos, se piensa en la modificación de los procesos técnico-pedagógicos que en definitiva son los actos que permiten el incremento de los resultados de aprendizaje en los alumnos.

2. Planteamiento del Problema

- a. El análisis del caso que presentamos tiene como meta, intervenir en la estructura técnico-pedagógica y en los recursos humanos, específicamente en el rol y función de los Jefes de Departamento de asignatura del Instituto Nacional, pues creemos que el rediseño de las tareas técnicas asignadas conducirá -en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en los procesos pedagógicos globales- a una mejora sustantiva, en los resultados de los estudiantes de dicho establecimiento, los cuales se traducirían en un manifiesto aumento de los aprendizajes.

Para lograr lo anteriormente expuesto, se deberá conectar la intervención con los postulados del liderazgo distribuido en los cargo de mando medio como lo es el Jefe de Departamento de Asignatura. Y todo ello alojado en el espacio que denominamos Comunidad profesional de aprendizaje que lo conforman los profesores integrantes del Departamento de Asignatura.

3. Relevancia de la Investigación

La sociedad humana, agrupación importante en el desarrollo de un Estado - Nación, junto a sus integrantes, tienen por condición sine qua non y por socialización adquirida, la perpetuación del grupo al cual pertenecen. Ello trae consigo, actuar cooperativamente, colaborativamente y participar en los trabajos, acciones y proyecciones que la vida en comunidad les demanda. La educación, por consiguiente, es una de ellas. Para ello, se hace indispensable, pensar que la macro y micro sociedad colaboran con la proyección de esta organización para incrementar la identidad que el grupo va generando, para así, de este modo, lograr alcanzar los objetivos preestablecidos y consensuados con el compromiso de la verdadera democracia. Hoy se habla de las sociedades prosociales, las cuales se transforman en un mecanismo que permite el desarrollo, mantención y

ampliación de los espacios democráticos. En definitiva: “En una sociedad prosocial se espera que todos estén comprometidos a trabajar conjuntamente para el bienestar de los otros y de la comunidad así como para sí mismos.” (Alcalay. 2006, p. 1). Precisamente es el “bienestar de los otros” el que interesa, pues es el que permite iluminar el proceso de desarrollo integral de los alumnos. Tomando en consideración que el esfuerzo se traduce en un incremento de los aprendizajes, entonces nos adherimos a esta propuesta.

Por otro lado, los Jefes de Departamentos de Asignatura –al interior del Instituto Nacional, tienen la misión de: “Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica: planificar, ejecutar, supervisar, evaluar y proyectar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área o disciplina, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento” (Instituto Nacional. Extracto del Reglamento Interno. 2011). Por esta razón, el Jefe pasa a ser un líder, al cual se le pide eficiencia, eficacia y efectividad. Pero ello, se logrará tanto como él y los profesores lo consideren como un individuo que está inserto dentro “del complejo escenario que caracteriza a la mayoría de los sistemas educativos” (Leithwood & Riehl. 2005, p.17) y su acción implique una meta o propósito y una dirección. Esto significa, que la labor es más que el tratamiento de asuntos o tareas técnico pedagógicas, pues su luz última, es hacer vivenciar y proporcionar caminos o sendas que visualicen claramente la vida democrática y las instancias de participación que se llevarán al aula y envolverán la vida de los estudiantes con los cuales trabaja y desde allí contribuirá a plasmar él y sus estudiantes el fortalecimiento de los lazos democratizadores que nuestra patria tiene en ciernes.

A lo anteriormente expuesto, se deberá adherir los rasgos de personalidad que son características humanas, como por ejemplo: “la personalidad democrática...aquella que exhibe flexibilidad en su organización interna, en sus actitudes, sentimientos, ideas y acciones con el fin de comprender a las otras personalidades como “otras” y no como sus propias proyecciones; que coopera y construye una forma de vida sobre la base del libre intercambio de experiencias con los demás y que es lo suficientemente flexible y

libre para evitar su integración rígida en la pauta cultural de su propio grupo” (Magendzo, A. 1991, p. 121).

Ahora bien, una organización escolar estructurada –de buena manera- permitiría que “La comunidad profesional estimule el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los profesores, refuerce la coherencia del programa de estudios y aumenta el sentido de la responsabilidad y el control sobre el aprendizaje de los alumnos.” (Leithwood et al. 2009, p. 30). Pero también es indispensable considerar que: “El liderazgo emerge como una relación, lateral más que vertical, de un grupo de personas que trabajan juntas en torno a metas comunes, como una “comunidad profesional de aprendizaje efectiva” (Bolam, McMahon, Stoll, Thomas, Wallace, 2005) (Bolívar, 2010, p. 91).

4. Preguntas de la Investigación

- a. ¿Cómo los roles o funciones que cumple el Jefe de Departamento de Asignatura del Instituto Nacional se alinean en el ámbito curricular con el Proyecto Educativo Institucional?
- b. ¿Se ve una alineación del liderazgo pedagógico entre el PEI y los Jefes de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional?
- c. ¿Se ve una comunicación expedita entre los Jefes de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional con los otros agentes escolares y con los estamentos pedagógicos integrantes de la institución?
- d. ¿Qué gestión realiza la Unidad Técnico Pedagógica respecto a la función y rol de los jefes de departamentos de asignatura?

5. Objetivo General

- a. Analizar el cargo, el rol y la función del Jefe de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional General José Miguel Carrera.

6. Objetivos Específicos

- a. Identificar el rol que tiene el Jefe de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional General José Miguel Carrera
- b. Describir el diseño del cargo de Jefe de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional General José Miguel Carrera.
- c. Identificar y describir las funciones que tiene el Jefe de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional José Miguel Carrera.
- d. Evaluar si procede el rediseño del cargo de Jefe de Departamento de Asignatura en el Instituto Nacional José Miguel Carrera.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este acápite se expondrán los fundamentos que aportan información y que emanan desde la judicatura, es decir Leyes, Decretos Leyes como también la documentación oficial del establecimiento educacional. Es decir: Reglamento Interno y/o Manual de Convivencia Escolar. Desde estas fuentes se obtendrá información oficial.

1. Fundamentos Legales: Ley N° 19.070/1996. Estatuto de los profesionales de la educación o Estatuto Docente

Artículo 6°: La **función docente** es aquella de carácter profesional de nivel superior, que lleva a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza y educación, lo que incluye el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los mismos procesos y de las actividades educativas generales y complementarias que tiene lugar en las unidades educacionales de nivel pre-básico, básico y medio.

Artículo 8: Las **funciones técnico-pedagógicas** son aquellas de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para cada función, se ocupan respectivamente de los siguientes campos de apoyo o complemento de la docencia: orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento docente y otras análogas que por decreto reconozca el Ministerio de Educación, previo informe de los organismos competentes.

2. Fundamentos Legales: Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional José Miguel Carrera A-0.

El Reglamento Interno se fundamenta en los cuerpos jurídicos vigentes: Constitución Política de la República de Chile; Ley General de Educación; Estatuto Docente; Reglamento del Estatuto Docente; Declaración de los Derechos del Niño; Política de Convivencia Escolar; Ley y Reglamento de los Consejos Escolares y Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Como instrumento normativo y en relación con los cuerpos legales que lo sustentan, el Reglamento Interno y/o Manual de Convivencia Escolar del establecimiento tiene por objeto, salvaguardar los valores del Proyecto Educativo; establecer los requerimientos de organización y funcionamiento de la institución y cautelar la sana convivencia de la Comunidad Institutana, basada en el respeto a los derechos de los individuos que la componen.

De él, transcribimos los artículos que no entregan información relevante:

Artículo 10: Del Nivel de Coordinación e Integración.

El Nivel de Coordinación e Integración es la instancia que permite interactuar el quehacer de los niveles de Dirección, de Planificación y Supervisión y de Ejecución mencionados anteriormente. Según el carácter técnico - pedagógico de la convocatoria, éste se expresará a través de:

- Consejo Docente Directivo
- Consejo General de Profesores.
- Consejo Escolar
- Consejo Docente Directivo y Docente Técnico.
- **Consejo de Coordinación Docente (Dirección y Jefes de Departamentos).**
- Consejo de Profesores de Asignatura.
- Consejo de Profesores Jefes de Nivel.

- Consejo de Profesores de Curso.
- Consejo Conductual (Inspector General, Orientador, Profesor Jefe y Asistente de la Educación)

Artículo 14: De las Jefaturas de Unidades Operativas.

Para los efectos de una adecuada planificación y ejecución de las actividades docentes y administrativas, se reconocerán las siguientes Jefaturas de Unidades Operativas:

- Jefe Unidad de Inspectoría General
- Jefe de Unidad Técnica Pedagógica
- **Jefes de Departamentos de Asignatura.**
- Jefe de la Unidad Administrativa.

Artículo 29: Del Consejo de Coordinación Docente.

El Consejo de Coordinación Docente estará integrado por los Docentes Directivos, Docentes Técnicos y **Jefes de Departamentos**. El Consejo de Coordinación Docente será presidido por el Rector o por el Docente Directivo en quien delegue dicha función. Sesionará una vez a la semana y, en forma extraordinaria, cuando la situación lo amerite. El Consejo de Coordinación Docente tendrá un secretario nombrado por el Consejo, que llevará actas escritas de las reuniones.

Artículo 30: Funciones del Consejo de Coordinación Docente:

- Conocer las normativas educacionales emanadas del nivel de Dirección.
- Aplicar las normativas a través de las acciones de sus miembros.
- Comunicar y evaluar las actividades emprendidas por sus integrantes.
- Analizar el rendimiento académico de los alumnos, recomendando procedimientos estrategias para contribuir al mejoramiento del proceso educativo.
- Asesorar al Rector, Docentes Directivos y Docentes Técnicos en aspectos curriculares, de evaluación, supervisión y de administración educacional.

Artículo 95: De los Departamentos de Asignaturas.

Son los entes técnico-pedagógicos integrados por los docentes de una misma asignatura para estudiar, analizar, diagnosticar, ejecutar y evaluar planes y programas de estudios.

Los Departamentos de Asignatura, en coordinación con la Unidad Técnico Pedagógica, podrán proponer al Rector del Establecimiento los lineamientos curriculares deseables o susceptibles de modificar. También podrán conocer, estudiar, analizar e informar acerca de las políticas educacionales, planes, programas y otras materias propuestas por el MINEDUC.

Los Departamentos de Asignatura serán dirigidos por un docente del área en calidad de Jefe de

Departamento, los cuales serán nominados por sus pares. Estos departamentos son:

1. Lenguaje
2. Historia
3. Inglés
4. Francés
5. Alemán
6. Filosofía
7. Matemática
8. Biología
9. Química
10. Física
11. Artes Visuales
12. Artes Musicales
13. Educación Tecnológica
14. Computación Educativa
15. Educación Física
16. Religión

Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.

- Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.
- Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular.
- Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación.
- Analizar técnicamente planes y programas de estudios.
- Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes.
- Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.

- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.



Aquí debiera ir, el Jefe de Departamento y el Equipo Técnico de cada uno de los Departamentos.

www.institutonacional.cl

A continuación, presentamos algunos datos relevantes del contexto institucional, en relación con Datos Administrativos, dotación de docentes, matrícula de alumnos, etc.

DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	
UNIDAD EDUCATIVA	Instituto Nacional José Miguel Carrera A-0
COMUNA	Santiago
PROVINCIA	Santiago
REGIÓN	Metropolitana
DIRECCIÓN	Arturo Prat 33 Santiago - Fono 56 2 2698 7055
DECRETO COOPERADOR	N° 445 de julio de 1986
ROL BASE DE DATOS	8485
MATRÍCULA EFECTIVA	4201 estudiantes
NIVELES / MODALIDADES	Séptimo y Octavo Año Básico Primero a Cuarto Año Medio
JORNADA	2 Jornadas (Mañana-Tarde)
NÚMERO DE CURSOS	100
VULNERABILIDAD	Baja-media
DOTACIÓN DOCENTE	165
FECHA DE FUNDACIÓN	10 de agosto de 1813
NOMBRE DIRECTOR	Fernando Soto Concha
AÑO LECTIVO	2014

www.institutonaciona.cl - Cuenta Pública 2014.

3. Fundamentos Teóricos.

1. Antecedentes Generales

El cambio de paradigma, la globalización y todos los rasgos evolutivos que sufre tanto el ser humano como también las sociedades, han llevado a que las tareas escolares, desde su estructuración hasta la puesta en práctica, sean miradas -ya no-, desde la administración educacional, sino que emergen de la gestión educativa estratégica o efectiva, del liderazgo transformacional o distribuido, desde el middle leadership y desde los aprendizajes organizacionales, la mayor de las veces en comunidades colaborativas. Haciendo que pierda fuerza la posición empresarial- económica generalista.

Los seres humanos, personas, ciudadanos y/o agentes educativos: “diferentes entre sí dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimientos, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales.” (Chiavenato. 2001, p.2). Es decir, la gestión educacional sigue estando determinada por las condiciones humanas y profesionales de los agentes educativos que están insertos en el contexto educativo de un establecimiento educacional. De ellos dependen para conseguir sus objetivos y cumplir con sus misiones o metas preestablecidas. Mientras más profundo sean estas características más lejos se puede llegar.

La escuela como institución u organización de la sociedad tiene un carácter netamente social. Hoy se habla que la educación es un derecho humano y social. La agrupación de personas –sujetos jurídicos que la integran- la hace devenir en una comunidad de trabajo cuyo objetivo principal y último es el aprendizaje de los estudiantes. Pero, no es menos cierto que: “la experiencia y la investigación...han confirmado que el cambio educativo real, el que lleva a elevar el desarrollo global de todos los alumnos, y con ello, a incrementar los niveles de calidad y equidad del sistema educativo, ha de centrarse en el centro educativo en su conjunto” (Murillo, 2004, p. 48). Es decir, cada elemento de este sistema no es el determinante del cambio, sino que, la estructura, el contexto y las

personas son los motores del incremento de los resultados académicos en los seres humanos adscritos al espacio educativo y previsto de la capacidad de educabilidad.

Los cambios educacionales son fáciles de realizar cuando las estructuras internas y la organización son estables (Murillo. 2004). Aunque hay varios factores que habría que inhibir para llevar al establecimiento educacional a conseguir esa modificación. La literatura pedagógica y administrativa establece como factores que impiden el cambio: el síndrome burocrático, la cultura burocrática y la rutinización¹, la incomunicación, la desarticulación curricular, el apego a la reglamentación, la autoridad única, el mal clima organizacional y el exagerado control de la ejecución pedagógica. (Unesco-IIPES. 2005).

Frente a las acciones propiciadoras de un cambio se pueden mencionar: “la construcción de redes de coordinación y cooperación profesional...la reflexión colectiva sobre la práctica y la construcción colectiva y deliberada de los objetivos...que orienten prácticas profesionales personales,...que centre a la organización en su finalidad primordial,...generar aprendizajes” (IIPES-UNESCO. 2005, p. 4). Estas últimas, debieran de implantarse como tareas rutinarias –al interior de cada estructura educacional-, pero la mayoría de las veces, se hace caso omiso de las: “diferencias en las poblaciones estudiantiles, las demandas, las necesidades específicas y los dinamismos” (IIPES-UNESCO. 2005, p. 4) a su vez: “la falta de comunicación profesional en el interior de las instituciones y la incomunicación con el entorno generan enormes esfuerzos individuales no siempre exitosos” (IIPES-UNESCO. 2005, p. 4). Por otra parte, “la cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación” (IIPES-UNESCO. 2005, p. 4). Pero, frente a estas situaciones que impedirían el desarrollo de las instituciones educativas, se puede establecer que: “solamente una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos

¹ Rutinización es definido como el apego irrestricto a una rutina pedagógica que no admite flexibilidad ni menos el disenso.

estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales”. (IIPES-UNESCO. 2005, p. 6)

2. Concepto de Gestión

Desde los tiempos históricos pretéritos, el hombre ha sentido la necesidad de administrar recursos para su sobrevivencia. La educación, por lo tanto, no está ajena a esta acción generada desde el ser humano y que desea perpetuarse en el tiempo, así también la escuela se visiona como un estamento encargado de transmitir los rasgos culturales y que la identifican como una organización con estructuras formales e informales.

La administración como disciplina social fue concebida –como constructo base- como un procedimiento de funcionamiento basado en la planificación, organización, dirección y control de acciones que tienen como punto de finalización el “alcanzar metas fijadas” (Montero, 2007, p. 42)

Aun cuando, el campo de acción de la disciplina administrativa era amplio, no pudo desprenderse de una característica que aporta a la creación, desarrollo y proyección del término gestión. La característica -en cuestión- es ser un: “conjunto de acciones integradas”. (Villarreal, 2005, p.1). Ahora bien hay una integración, una especie de alineación de acción que se deja ver como un sendero que finaliza en un objetivo o meta. Para algunos investigadores se emplaza -dicha acción- en un “medio ambiente de operaciones particulares” (Montero, 2007, p. 43) que al ser integradas y alineadas pretenden “alcanzar un mayor grado de desarrollo educativo en el ser humano” (Montero, 2007, p. 43). Por lo expuesto, el concepto de gestión está en relación con: una articulación de factores, una ejecución y monitoreo de mecanismos, acciones y medidas que tiendan a conseguir alcanzar ciertos objetivos, que se relacionen con el aprendizaje.

Para Volante (2002) el concepto gestión le brindará a la unidad escolar la capacidad de decidir su propio acto educativo y con ello se podrá visibilizar y compartir la meta que toda organización educativa se plantee como luz a la cual al que llegar. Este fin es aumentar los resultados de aprendizaje en los discentes.

No es menos cierto que todo proceso de transformación desde un estado a otro, necesita de ciertos principios (Volante, 2002; IIPES-UNESCO, 2005) o conceptos claves (IIPES-UNESCO, 2005) tales como: Principio de la productividad, manejo organizacional, innovación, mejora continua, profesionalización de la acción pedagógica, liderazgo pedagógico, construcción y desarrollo de redes, principio de colaboración, principio de apertura y principio de diversidad de espacios o entornos.

Todos estos elementos que estructuran el concepto de gestión se pueden observar e integrar en la siguiente definición: **es el accionar individual y colectivo que tienen los miembros de una institución escolar para determinar, planificar organizadamente, dirigir y controlar la amplia gama de recursos de todo tipo: humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento, para que la comunidad educacional conformada por los agentes escolares, en el marco de un trabajo colaborativo, consensuado y con una intencionalidad manifiesta, logren alcanzar la meta que proyecte y fundamente el deber ser de la organización educativa como es llegar al nivel mayor posible en la calidad de los aprendizajes de los seres humanos que tienen la condición de educabilidad.** En resumen. Se reflexiona para decidir y ser encapsulado por un liderazgo que nos conduzca hacia un fin establecido.

3. Concepto de Liderazgo

Desde el término del siglo XX, el liderazgo se posicionó como un elemento en estudio para el logro de las metas establecidas por las comunidades educativas. Hoy, avanzado el siglo XXI, es una de las estructuras sólidas que intervienen con propiedad en el cambio educativo. Este concepto ha sido caracterizado desde diferentes puntos de vista: académico, pedagógico, organización, etc. Ellos obedecen las posiciones que el autor tiene y a la convicción del investigador que haya pensado lo es requerible. Por ejemplo para Chacón (2011) deberá ser flexible, adaptable, descentralizado y autónomo, mientras que para Weinstein (2009) su direccionalidad era impulsar la obtención de resultados en los aprendizajes de los alumnos.

Las definiciones suelen ser diversas, son extraídas desde distintas plataformas cognitivas, pero aun así, se complementan y deviene –en conjunto- en un concepto que interpreta la intención que pusieron cada uno de los autores.

I grupo:

“influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos” (Chacón, 2011, p. 147); “labor de movilizar e influenciara otros” (Leithwood, 2009, p. 20); “labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas” (Leithwood, 2009, p. 20); “influencia...determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones” (Linch, 2007, citado por Rosales, 2007, p. 29).

Este grupo de autores plantea que el liderazgo está caracterizado por la influencia que se ejerce, no tan sólo sobre un ser humano, sino también sobre el grupo. Con esa influencia se articula una intención de logro sobre alguna meta preestablecida y la que a su vez será determinante en el desarrollo de las personas como también de las organizaciones.

II grupo:

“capacidad de motivar, dirigir, apoyar a otros” (Bolívar, 1997, pp. 29); “interacción de los dirigentes y seguidores” (Spillane et al. 2004, p. 27); Gronn 2002, p. 426); “proceso de producción social” (López, 2010, p. 3); “capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo motivando e influyendo” (López, 2010, p.3)); “proceso de interacción social” (Volante, 2010, p. 32)).

El segundo grupo de definiciones sobre liderazgo está centrado en la interacción social, es decir, en la interrelación establecida entre los dirigentes y sus seguidores que permite que se visualice al grupo como un equipo de trabajo integrado y que al motivarlos, dirigirlos y apoyarlos, logren alcanzar una idea preconcebida.

III grupo:

“proceso centrado en las metas” (González, 2003, p. 5); “cualidad de la organización inherente a los roles y estructuras organizativas” (González, 2003, p. 7); “conjunto de prácticas pedagógicas innovadoras” (IIPES-UNESCO, 2005, p. 11); “capacidad de unir, entusiasmar hacia un proyecto común” (García, 2010, p. 19)

En el tercer y último grupo, encontramos que la direccionalidad de la influencia y de la alineación de tareas, roles, prácticas entre los participantes tiene como finalidad el desarrollo de un proyecto común.

En relación con los fundamentos que establecen el para qué del liderazgo, tampoco hay una visión común, y se bifurcan en virtud del objeto al cual pueden llegar, para unos es la articulación de intenciones hacia un meta compartida, otros apelan al empoderamiento, Volante (2002) plantea “la canalización de capacidades”. En fin, prácticamente todas apuntan a mejorar el resultado de los aprendizajes o de los rendimientos de la organización. Es obvio, que la aplicación del concepto liderazgo en la acción pedagógica trae para la comunidad u organización un beneficio claro y manifiesto, pero también coayuda a la toma de decisiones, en la generación de experiencias, a la cohesión interpersonal que en definitiva le otorgarán sentido y significado al proceso educativo.

Para Educación 2020, Chile deberá impulsar el liderazgo si quiere incrementar los resultados de los aprendizajes en los estudiantes, para ello tiene que potenciar el trabajo de los profesores en el aula o sala de clases pues, es allí en donde se dan las interacciones entre el líder y sus seguidores, es una acción aplicada y distribuida a la vez.

El liderazgo “es el segundo factor que contribuye a que los alumnos aprendan...explica alrededor del 25% de todos los efectos escolares” (Bolívar, 2010, p.88) “El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos” (Anderson, 2010, p.1). El primer

factor como lo presentamos en los párrafos anteriores sigue siendo la interacción en el aula. Ahora bien, Bolívar (2010), Volante (2010) y otros plantean que el liderazgo ayuda al aprendizaje de los estudiantes de manera indirecta. Por lo tanto, pensamos al igual que Leithwood (2009) que el liderazgo se encuentra en los roles o funciones que los agentes escolares ejercen en una comunidad escolar. Es decir, el liderazgo influye en el accionar de todos, cualquiera sea su condición, si tiene un cargo formal o informal. Ahora bien, el campo de acción de este liderazgo se localiza en la variable organizacional y en el accionar de los llamados por la OCDE “mandos medios”.

Leithwood (2009) propuso ciertas condiciones que pertenecen a la escuela y a través de las cuales el liderazgo puede influir en los procesos pedagógicos. Estos son: en los propósitos y metas, en la estructura de la escuela, como también en las redes sociales, en las personas y finalmente en la cultura organizacional. Como vemos es una acción que abarca todas las acciones educativas, a toda la comunidad y a todos los integrantes de ella. En conclusión, el liderazgo, orienta, articula, evalúa y conduce la visión, la misión y las metas de un establecimiento educacional.

4. Concepto de Liderazgo Distribuido

En la actualidad, el debate sobre las formas de liderazgo, la proyección que este tiene y su influencia en los procesos pedagógicos no es un tema acabado y por lo tanto, está pleno desarrollo. Aunque hay, una clara tendencia a la adscripción al liderazgo distribuido, también sobrevive –en el ambiente académico- el liderazgo instructivo y el transformacional.

El liderazgo es más bien una cualidad de la organización –comunidad profesional de aprendizaje- que un atributo específico de una persona que está asignado a un cargo formal o informal, sea de nivel ejecutivo o de nivel medio (middle leadership). Lo que no podemos dejar de señalar, es que, sea cual sea el liderazgo educativo, transformacional, instructivo, éste debe convertirse en una manera de proceder en el pensamiento de los agentes educativos, sobre las prácticas pedagógicas que devienen,

primeramente, de una situación de aprendizaje, y se transforman en el proceso que lidera el establecimiento, para conseguir el mayor de los logros en el resultados de los estudiantes.

En relación con el sustento teórico que tiene el Liderazgo Distribuido, (Oshima, Bereiter, Sacardamalia, 1995; Silenzi, 2011) establecen que la Teoría de la Cognición Distribuida se transforma en un crecimiento cognitivo que estimula la interacción con los otros, un diálogo con comprensión compartida y que se convierte en una adaptación de la organización, a partir de una estructura cambiante. Para Humberto Maturana: “lo humano emerge como resultado de la interacción social...lo humano surge como un fenómeno distribuido” (Laxague, 2009, p. 3). Esta interacción se convierte en un campo social, en las acciones coordinadas que definen la identidad y caracterizan a la organización educativa.

A partir de la década de los ochenta, aparece el liderazgo transformacional que se centra en el liderazgo que se focaliza en una acción de influencia compartida entre los miembros de la organización educativa con el fin de llevarlos a un propósito inmediato, para llegar a ser un liderazgo efectivo y transformador en el proyecto educativo institucional.

El nuevo enfoque que se le da al liderazgo es un factor clave para el establecimiento de los procesos de mejoramiento al interior de las organizaciones educativas, ya que: “un buen liderazgo transforma tanto las instituciones como a las personas que en ellas laboran, por lo tanto se constituye en un factor determinante en la creación de cultura de la calidad” (Chacón, 2011, p.155). Estado al cual aspiramos.

Hoy se habla de Liderazgo Transformacional acción que hace uso de la participación y la flexibilidad y que transformaría la organización completa (Chacón, 201, p. 155). Este autor, nos plantea también, la relación entre el Liderazgo Transformacional y la acción de los docentes, estos últimos deberán convertirse en: “líderes de la actividad educativa,

por medio de la motivación, y la toma de conciencia de su papel o rol” (Chacón, 2011, p.156).

Los elementos que integran el Liderazgo Transformacional según (Bass, 1990; Leithwood, 1994) son: Desarrollar una visión, Motivar las altas expectativas, Atención, respeto y responsabilidad y finalmente, la propuesta consensuada de ideas y enfoques. Hay una proyección o sueño que nace de una inspiración en los resultados o expectativas elevadas y que al tomar cuerpo y ser el foco, se atenderá, se respetará y generará una estimulación cognitiva o intelectual que se traduce en un, camino, una idea que será seguida por los docentes y por los discentes. El liderazgo transformacional puede ser aplicado a nivel aula, a nivel de estructura y de organización. Ahora bien, si Leithwood plantea los componentes, también plantea una estrategia de compromiso para cambiar la estructura de la organización educativa. El liderazgo educativo es un elemento clave para mejorar pues él, incide en el desarrollo interno de las organizaciones que deben garantizar aprendizajes en los alumnos. El liderazgo transformador reconoce en los miembros, las características o potencialidades, también modifica las creencias, actitudes, sentimientos e influyen en la cultura organizacional para re-estructurarla.

En las organizaciones educativas actuales, el liderazgo distribuido cobra importancia e incrementa el uso en los distintos espacios educativos. Este liderazgo permitirá potenciar las habilidades y conocimientos, crear una cultura común de expectativas.

La cultura organizacional unirá los distintos estamentos de la organización y generará: relaciones productivas, responsabilidad en el rendimiento global de la institución y resultados colectivos. El resultado de la práctica del liderazgo según (Spillane, 2004, 2005) será al interacción de los directores, docentes, discentes y el contexto escuela. Toda esta interacción se da en las prácticas educativas que cada uno de los agentes realiza al interior de los establecimientos.

En el liderazgo distribuido las ideas influyen e interactúan -en forma bilateral desde todos los agentes educativos- y se dirigen en todas las direcciones, ellas evolucionan

hasta conseguir la eficacia de una organización. La actividad está concertada y como conjunto recae en el grupo o en la red de agentes que conforman la institución educativa, también refleja, la división del trabajo interno en la escuela, amplía el límite de la información al colectivo de personas que cooperan con la acción educativa. “El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de integrantes; permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales; promueve entre los miembros de la organización un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto” (Leithwood, 2009, p. 61). Para la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico es una: “estrategia de política clave para mejorar el liderazgo escolar” (2008, p.14). Tal como dice (Bolívar, 2010) el liderazgo distribuido es un trabajo que realizan los agentes educacionales interactuando en conjunto, ayuda a desarrollar colectivamente las competencias necesarias para el crecimiento educativo de la institución, genera un apoyo mutuo entre las partes, sienta las bases de una cultura común, extiende las relaciones productivas a todos los estamentos de la organización, que a su vez la hace extendida, y así nace lo que conoceremos como una comunidad profesional de aprendizaje efectivo.

Tomando como base de influencia el liderazgo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya en el año 2008, algunos autores establecieron que: “La mayor focalización del liderazgo en la escuela está en la instrucción. Es el más efectivo, ya que la escuela adicionará un valor o plus en el rendimiento de los estudiantes (Robinson, Loyd & Rowe, citado por Robinson et al., 2012, p. 3). Como el liderazgo es una influencia, esta puede ser una acción directa o indirecta. Si fuera directa, su centro de acción estaría focalizado en la calidad de las prácticas pedagógicas de los profesores, mientras que si fuera indirecta, su influencia estará ligada con la creación de las condiciones académicas para una buena enseñanza.

El liderazgo instruccional diferente predice el comportamiento de gran desarrollo e incrementa el logro académico. El líder instruccional o del aprendizaje tiene un fuerte

impacto en los estudiantes, si ha decidido empoderar a los líderes intermedios (Middle Leadership). Este acto se traduce en los siguientes actos:

- a. La delegación de la responsabilidad de la enseñanza y del currículum en los líderes intermedios.
- b. La entrega de los procesos de creación de normas y rutinas que aseguren la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje de la toda la escuela.
- c. La facilitación del director para desarrollar el liderazgo instruccional de los líderes intermedios.

Las conclusiones encontradas en el informe de meta-análisis del impacto de las diferentes prácticas de los líderes en los estudiantes, realizado por Robinson y otros en el año 2008, fueron:

- a. Establecimiento de objetivos o metas
- b. Garantizar una enseñanza de calidad
- c. Aprendizaje del liderazgo docente
- d. Asegurar una dotación de recursos estratégicos
- e. Un ambiente ordenado

El liderazgo distribuido tiene con función empoderar a otro agente creando el llamado Middle Leadership, hoy se dice que se establece en un tiempo y en espacio. Es lo conocido como la dimensión témporo-espacial.

5. Middle leadership.

Es un liderazgo que se traduce en una consistente ayuda, en lo pedagógico, tanto a los profesores como también a los alumnos. Es quién lidera la asignatura pedagógica y académicamente en el currículum que tiene el Sistema Educativo Chileno.

Es también una oportunidad para la organización para que las estrategias de gestión bajen al recurso humano que está en directa relación con la consecución de las metas u objetivos que tiene el sistema educacional, el incremento de los aprendizajes en los alumnos.

El middle leadership es un transmisor de la energía de los líderes de la organización, no puede convertirse en un tapón o freno, para ello deberá alinearse con los postulados pre-establecidos y conocer la cultura organizacional del establecimiento.

Los Jefes de departamento de asignatura deberán conformar los equipos de liderazgo con que cuenta cada una de las escuelas del sistema educacional chileno. El rol que deberá cumplir será establecer al interior de los Departamentos la dirección o rumbo, alinear al personal y motivarlos para la realización del acto educativa y energizando la acción de los profesores a su cargo. El círculo se cierra pues se desarrolla el recurso humano, se establece una visión organizacional y se crea una organización efectiva.

“Siguiendo a Leithwood et al (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupa en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo de staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar las personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.” (Horn et al. 2010, p. 2)

“el concepto de liderazgo intermedio sugiere que los docentes tiene un rol clave tanto en la forma en que la escuela se organiza, como en la forma en que se llevan a cabo las

funciones centrales asociadas a la enseñanza y el aprendizaje.” (Pinto et al. 2010, p.2). La influencia que ejerce el Jefe de Departamento en la acción realizadas por los profesores del departamento tiene que ver con la consecución de la meta común que es el aprendizaje en los estudiantes. El líder tiene que influir en la mejora de las prácticas pedagógicas de los docentes. Por lo tanto, el Jefe de Departamento de asignatura tiene un rol formal de liderazgo asociado al proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.

En consecuencia: “...las prácticas que los líderes intermedios realizan se encuentran:

1. La construcción de equipos de trabajo docente
2. La construcción de redes formales e informales para retroalimentar y apoyar la labor profesional.
3. El asesoramiento o coaching para fomentar la mejora de la instrucción y el desarrollo profesional de sus pares.
4. Colaborar en la generación de climas de confianza, participación y compromiso.
5. Facilitar y otorgar entendimiento respecto a los cambios organizacionales y la implementación de acciones propias de las reformas educativas.
6. Generar diálogos e interacciones centradas en las problemáticas propias de la enseñanza y el aprendizaje.
7. Confrontar barreras y promover cambios culturales y estructurales que vayan en beneficio del quehacer docente y la mejora de la enseñanza.
8. Colaborar y asesorar a los equipos directivos en la toma de decisiones. (Pinto et al, 2010, p. 3)

Las comunidades profesionales de aprendizaje efectivo son un grupo o red de individuos que está concertada y actúa en conjunto. Sus condiciones internas (cultura educativa organizacional) y condiciones externas (cultura educativa familiar) influyen directa o indirectamente en los resultados de la escuela aplicando la sinergia. Si hay más compromiso y más capacidad se logrará una mejor

productividad es lo que se llama conocimiento imprescindible (cognitivo, afectivo y de conducta social).

6. Influencia de la Gestión Educacional en los rendimientos de los alumnos

La Gestión Institucional, Educativa o Escolar, es la plataforma administrativa, en la cual se puede observar la eficacia educacional, alcanzar los objetivos o metas prefijadas, como también se visiona el liderazgo educativo y todo lo anterior se liga o relaciona con el desempeño escolar de los estudiantes.

En la estructura de la Gestión Educativa se interrelacionan las acciones y las decisiones de los agentes escolares investidos como autoridades que piensan y actúan en los ámbitos políticos y administrativos. Estas acciones influyen directamente en las instituciones educativas. Ellas son verdaderas herramientas que sistematizadas apuntan y orientan el logro de los objetivos, fines y metas educacionales, que al explicitarse desembocan en el incremento de los aprendizajes. Ahora bien: “La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y compromete con el logro de resultados de calidad, considerando la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.” (Villarreal. 2005, p.2).

Leithwood, uno de los investigadores que ha tratado el tema, mirándolo desde la influencia que ejerce el liderazgo en el desempeño escolar ha dicho que: “el impacto del liderazgo educativo sobre el desempeño escolar es demostrable. La mayoría de los efectos del liderazgo son indirectos y parecen funcionar principalmente en relación con la variable organizacional de la misión o las metas de la escuela y a través de factores como el currículo y la entrega de contenidos pedagógicos en el aula.” (Leithwood et al. 2009, p. 23). Esto quiere decir que la investigación ha demostrado el impacto del liderazgo en los logros académicos de los estudiantes. Ahora bien, tanto la organización del objetivo o meta de la escuela que – sin lugar a dudas es el aprendizaje- como

también el currículum, la didáctica, la metodología y la evaluación todas estas instancias incluidas en el concepto pedagógico de currículum, también se ven influidos por el liderazgo, que de ser eficiente, eficaz y efectivo y que deviene en el incremento de los logros estudiantiles.

La gestión educacional –a través de la acción de los líderes- “promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización” (Lord y Maher, 1993, Leithwood et al. 2009, p. 27). Para reafirmar esto. Leithwood nos dice: “Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.”. El rendimiento de los profesores también puede ser uno de los objetivos de trabajo de las comunidades profesionales de aprendizaje como también a través de la acción directa de los Jefes de Departamento de Asignatura que utilizando el liderazgo permitirá co-ayudar para incrementar los aprendizajes o resultados en los estudiantes.

7. Gestión de Recursos Humanos en Establecimientos Educativos

La gestión escolar es considerada una línea estratégica de la organización, en la cual, de una plataforma multidimensional emerge la acción que permite sacar el mejor partido posible a las personas que forman la organización. Para una efectiva acción, la gestión en los centros educativos ha devenido en una gestión estratégica del Recurso Humano que tiene como punto de partida la efectividad, el liderazgo escolar, la productividad relacionada al Recurso Humano (López, 2011), como también por las competencias. Estas últimas son los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las destrezas necesarias para desempeñar un rol efectivo en tareas propias que permiten alcanzar con éxito los objetivos preestablecidos para la organización. López (2011) lo relaciona tanto con la productividad individual como también al desempeño colectivo. Gómez Roldán, 2005, clasificó las competencias en: genéricas, laborales y básicas.

La competencia ha sido definida como: “características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno

organizativo en el cual se desenvuelven” (Dirube, citado por Delgado, 2006, p. 235). Ese comportamiento satisfactorio, está revestido de: autonomía, responsabilidad, flexibilidad y de un ser facilitador del acto educativo. (Lorenzo, 2004; Poblete y García Olalla, 2004). Una gestión escolar basada en las competencias de sus agentes directores de procesos de aprendizajes permitirá la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un modelo particular o único. Con ello se hará más importante la profesionalización y la competencia en el acto que los puestos de trabajo o las llamadas funciones o tareas. La competencia no es una característica individual sino un producto académico inicial y continuo (Lorenzo, 2004).

Existe una relación entre las prácticas individuales y colectivas con las variables contextuales de la organización (López, 2011) para la obtención de resultados. Dentro de las prácticas individuales la bibliografía consultada establece el Marco AMO (sigla en inglés que se traduce como ability (capacidad), motivation (motivación) y opportunity (oportunidad). Hay una tríada que se cumple:

- a. Relación entre la capacidad con los conocimientos, habilidad y aptitudes del individuo.
- b. Relación entre la motivación y los intereses e incentivos que se tengan.
- c. Relación entre las oportunidades que otorgue la estructura de trabajo, el entorno de apoyo y la expresión concreta de ese apoyo.

Por lo tanto, si se aplica esta premisa en la cotidianidad de los Jefes de Departamento de Asignatura debemos centrarlo en la profesionalización y en las competencias técnico-pedagógicas, más que en cumplir tareas administrativas, pues estas, están lejos de influenciar los aprendizajes de los estudiantes. Esto quiere decir que, una reforma o rediseño de un cargo, requiere de un recurso humano calificado para alcanzar las metas preestablecidas.

El agente de cambio es un ente central en el proceso de transformación, deberá ser idóneo, con una capacidad de abstracción, un pensamiento sistémico y con gran capacidad de trabajo en equipo. Es preciso que utilice el marco AMO para elevar su rendimiento y esto permitirá visualizar el afloramiento de una cultura organizativa de aprendizaje continuo y de trabajo cooperativo.

Antiguamente, se habló que un puesto de trabajo tenía como elemento constitutivo la descripción del cargo y la especificidad de él, pero las investigaciones posteriores, la adscripción al concepto gestión ha hecho que existe una modificación sustantiva en la caracterización de ellos. Ahora bien, la forma en la cual se diseña los puestos de trabajo en una organización del siglo XXI, estableció que el éxito -en gran medida- era determinado por las competencias que las personas podía visibilizar. Por lo tanto, ya no se establece como importante la descripción del cargo, sino las habilidades y competencias que se requieren para se cumpla con el logro de los niveles de desempeño predispuestos u objetivos y con el grado de logro de las metas establecidas.

Garay (2008) estableció una relación bilateral entre gestión y liderazgo, a través del ejercicio cotidiano de acciones pedagógicas, de espacios comunes de colaboración y del reconocimiento que los docentes son líderes de la actividad educativa, son colaboradores de la gestión institucional estén o no en cargos formales o informales. Todo esto hace que los profesionales de la educación estén en función de lograr mejoras sostenidas en el tiempo de los aprendizajes y de los resultados académicos. Las competencias son necesarias para tanto para cumplir con la meta institucional como también para desempeñarse en el rol adscrito o asignado.

Los Jefes de departamento son en definitiva considerados como un mando medio dentro de la institución escolar. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico los conectó con el liderazgo escolar estableciendo que: “están conformados por una variedad de funciones diferentes y tienen una gama de responsabilidades. En algunos países, los mandos medios incluyen el subdirector o codirector, el o los directores adjuntos, los directores asistentes, jefes de departamento vocacionales/técnicos, gerentes

y coordinadores de taller y maestros con deberes especiales” (OCDE, 2009, p.80). No tan solo aflora las responsabilidades, sino que se hace evidente la variedad en cuanto a las acciones pedagógicas que ellos deberán ejecutar. De allí reviste importancia este cargo no formal que es tan importante en el desarrollo de los procesos pedagógicos al interior de la escuela.

8. Concepto de Jefatura de Departamento

Las instituciones escolares tienen siempre un marco regulatorio que permite que visualicemos –en forma clara y concreta- la definición o conceptualización y estructura de los estamentos o entes pedagógicos, su función y sus características. En este contexto, es que nos debemos relacionar con el “Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional” 2012-2013.

En el Manual antes mencionado, las Jefaturas de Departamento son localizadas dentro de las llamadas Unidades Operativas. Estas unidades son instancias operacionalizadoras de la planificación y ejecución de actividades docentes y administrativas.

En el Artículo 95, del Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional se define a los Departamentos de Asignaturas como: “entes técnico-pedagógicos integrados por los docentes de una misma asignatura para estudiar, analizar, diagnosticar, ejecutar y evaluar planes y programas de estudios.”

“Los Departamentos de Asignatura, en coordinación con la Unidad Técnico Pedagógica, podrán proponer al Rector del Establecimiento los lineamientos curriculares deseables o susceptibles de modificar. También podrán conocer, estudiar, analizar e informar acerca de las políticas educacionales, planes, programas y otras materias propuestas por el MINEDUC.”

En el articulado siguiente (96) se especifican las funciones de los Departamentos de Asignaturas, ellas no sólo se centran en la operacionalización del proceso de enseñanza

– aprendizajes, sino también en la coordinación y evaluación de las actividades que permiten que la asignatura se desarrolle y se proyecte. En este trabajo, se hace necesario que se apliquen criterios de flexibilidad curricular sobre todo en la selección de los métodos, técnicas, medios tecnológicos e instrumentos de evaluación que atenderán a una audiencia diversa y heterogénea. En el ámbito del análisis técnico pedagógico deberá revisar los planes y programas de estudio y oficiar a la Unidad Técnico Pedagógica las innovaciones o instancias complementarias necesarias para una coherente planificación del proceso y de la situación de enseñanza y aprendizaje. No es menos cierto, que toda revisión realizada por el Jefe de Departamento de Asignatura involucrará impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

El agente educativo que se hace cargo de la Jefatura del Departamento de Asignatura, ha sido definido –en el artículo 118- del Manual de Convivencia y en el Ordinario Interno N°41 del 2011. En el primer documento se señala que: “El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.”. El segundo documento establece la conectividad con los otros estamentos pedagógicos que integran el establecimiento, al decir: “los Jefes de Departamento electos serán los interlocutores válidos con las instancias directivas y técnico-pedagógicas del Establecimiento”

Las funciones del Jefe de Departamento de Asignatura se detallan en el artículo N°119 del mismo Manual. Ellas son:

Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- a. Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.

- b. Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- c. Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- d. Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- e. Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

Finalmente, y como se apreció en el organigrama, la Jefatura del Departamento depende en el ámbito administrativo de la Vice-rectoría y en el ámbito curricular de la Unidad Técnica Pedagógica.

La literatura y la práctica pedagógica observa que los Jefes de Departamento establecen un tipo de relación pedagógica, no sólo con la dupla educador-docente, educando-discente, sino que también –por su función- deberán interactuar pedagógicamente con los directivos docentes, autoridades escolares, padres y/o apoderados. Deviniendo su rol en un agente intermediario y en un líder transformacional.

La Fundación Chile, a través de “Los perfiles de Competencia Directiva, Docentes y Profesionales de apoyo”, establecieron en el año 2006, el perfil de competencia de los Jefes de Departamento.

Ellos definen el cargo como un: “Profesional responsable, en el conjunto con la Unidad Técnico Pedagógica, de la implementación y cumplimiento del proyecto curricular del área.”. En el mismo documento, se lista las competencias del Jefe de Departamento, hace hincapié en que este profesional debe cumplir no sólo con competencias funcionales, sino que también con competencias conductuales. Ellas son:

CUADRO N°1

COMPETENCIAS JEFE/A DE DEPARTAMENTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<p>ÁMBITO DE GESTIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones. 2. Gestionar el personal. 3. Planificar y coordinar las actividades de su área. 4. Administrar los recursos de su área en función del PEI. 5. Asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos a los docentes. 6. Coordinar aspectos administrativos y operativos del departamento. 7. Supervisar la implementación de los programas en el aula. 8. Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. 9. Elaborar y gestionar proyectos de mejoramiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso ético-social 2. Orientación a la calidad 3. Autoaprendizaje y desarrollo profesional 4. Liderazgo 5. Responsabilidad 6. Adaptación al cambio 7. Asertividad 8. Iniciativa e innovación
<p>ÁMBITO CURRICULAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la implementación y adecuación de planes y programas. 2. Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje. 3. Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados 4. Gestionar proyectos de innovación pedagógica. 	

Tabla elaborada por el autor ²

El cuadro N°1 nos muestra que el Jefe de Departamento deber cumplir con dos competencias, una referida plenamente a la acción que desarrolla dentro de un establecimiento educacional y que tiene relación con la gestión escolar y con el currículum. La segunda competencia está en relación con la personalidad, con el carácter y en definitiva con el capital humano y simbólico que son tan importantes en la globalidad de las competencias profesionales que debe tener este Jefe de Departamento.

² Tomada de Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. Fundación Chile. 2006. Página 2.

El que visionemos a los establecimientos educacionales como una macro comunidad integrada por micro comunidades de aprendizajes, nos posiciona en un flujo de alineación pedagógica centrada en el aprendizaje y proyectada hacia el incremento de los resultados o logros estudiantiles. Por lo tanto, establecer que los Departamentos de asignaturas son un comunidad profesional de aprendizaje nos lleva a señalar que ellas, tienen con fin último el incrementar los rendimiento o logros de los estudiantes, que deviene de un proceso de acciones pedagógicas establecidas y consensuadas que nos hacen definir las como un proceso establecido de alineación curricular que se ve acompañada por un liderazgo que logra transformar el proceso educativo.

Volante et al (2002) pensó que los procesos, actividades o situaciones pedagógicas deberían estar conectados con el objetivo básico de todo establecimiento educacional, el cual es obtener metas de aprendizajes en los alumnos. El espacio común -construido por los diversos agentes escolares, en el cual ellos se encuentran- es la sala de clases o aula de trabajo. Es allí donde se interrelacionan los seres humanos, las personas y los ciudadanos. Esta interacción está orientada por el comportamiento pedagógico que el profesor o docente va construyendo en su rutina pedagógica, pero que ha sido envuelta por el liderazgo y las orientaciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

El comportamiento y la actitud del profesor que asume el cargo de Jefe de Departamento de Asignatura serán de vital importancia para el desarrollo de la calidad y del éxito de los procesos de cambio que se implementaran de manera democrática y como parte del plan de mejoramiento anual que todo encargado debe asumir en materias las técnico-pedagógicas de su área.

En consecuencia, los Jefes de Departamento de Asignatura deberían liderar el mejoramiento educativo no importando el escenario, deberían focalizarse más que en la administración educativa en las tareas técnicas – pedagógicas, pues ellas influyen y determinan directamente el aprendizaje del estudiante. De aquí se desprende, además

que, el Jefe de Departamento debe frenar el “proceso que sufre un empleado o un grupo de ellos que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito”. Este proceso de obsolescencia se conoce más bien en la disciplina administrativa que en el ámbito educacional. Pero no por ello deja de afectar a los integrantes, cualquiera sea el rol o función que tengan, dentro un establecimiento educacional. Él dará también un impulso, como conductor del Departamento, para pasar de la desarticulación a la integración (Errázuriz, 1994. Volante et al, 2002) de todos puntos pedagógicos de dicha comunidad de aprendizaje.

Su capacidad de liderazgo se verá reflejada en la visión compartida del aprendizaje, en la generación y mantención de un discurso y en la movilización hacia el éxito de los intereses de la comunidad toda (Volante et al. 2002). Otros investigadores han pensado que: “el buen directivo es aquel que es capaz de unir la comunidad entusiasmada en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones (Murillo, 2004, p. 50). Otros nos hablan de un aprendizaje colectivo, más que de una evolución profesional de forma individual. También están presentes: la apertura de cosmovisión y la confianza, como habilidades blandas. En definitiva si se: “aumentan las capacidades profesionales de los miembros, se fomentan nuevos métodos de trabajo y saberes específicos, y crecen las expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización” (Murillo, 2004, p.50)

9. Concepto de Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Las agrupaciones humanas llamadas sociedades porque albergan a un contingente de individuos que actúan, tanto en forma individual como grupal, necesitan expandir su ethos formador para devenir en una comunidad. Esta tiene como rasgo originario la capacidad de interrelación entre las partes, la cual permite posicionar una forma de cultura que se perpetuará en el tiempo, pero que también deberá nutrirse con valores y constructos que en el mejor de los casos debieran ser los que estructuran la esencia de la democracia: participación, igualdad, equidad, respeto mutuo, etc.

En 1994, Sergioivanni –citado por Alcalay- estableció “tres formas de comunidad: de parentesco, de vecindad y de significado” (Alcalay, 2006, p. 2). Siendo esta última, la más pertinente para transformar a la comunidad del Departamento de Ciencias Sociales del Instituto Nacional en una comunidad profesional democrática de aprendizaje, pues en ella, encontraremos los elementos necesarios para la conformación de una comunidad profesional por estar formada por los profesores de Historia, Geografía y Ciencias Sociales y por ser pluralista. Esta comunidad se define como: “la vinculación con otras personas que surge como producto de la mutua adscripción a objetivos comunes y/o valores compartidos” (Alcalay, 2006, p. 2). Con esta definición podemos establecer –al menos- dos características importantes: una es la “vinculación con otras personas”, es decir la interrelación o concatenación de acciones con el otro y lo segundo es que comparten una meta común. Ellos tienen una dirección por separado que sería o se convertiría en un destino, al cual hay que llegar.

Para ello, necesitamos convertir a este grupo de profesores en una comunidad de significado. Partimos de la base que las relaciones, interrelaciones o interacciones que los profesores tienen, está más allá de la relación contractual que los une con un sostenedor, es volcar su energía en comprender que lo se comparte: espacio – departamento de Ciencias Sociales-, profesores, alumnos y demás agentes escolares es común o debiera tender a ser común. Por lo tanto, debiera ser ayudada por la acción del liderazgo que incentive o motive, la apertura de un espacio democrático con un fin determinado como por ejemplo llevar a un plano de calidad los aprendizajes de los alumnos.

En el contexto escuela, “la construcción de una comunidad de significado implica compartir valores, concepciones e ideas acerca de la naturaleza humana y de la escolaridad” (Alcalay, 2006, p. 2). No sólo cuenta lo profesional sino también el ámbito personal, la esencia del ser humano, lo que nos caracteriza como individuos y/o como ciudadanos.

Pero lo anterior, se relaciona con la concepción de escuela que la comunidad tiene. A decir de algunos autores –Alcalay, Sergiovanni, 1994. “Las escuelas pueden ser comunidades especiales; son comunidades de aprendizaje y eso las convierte en comunidades con objetivos precisos” (Alcalay, 2006, p. 2). Una comunidad con objetivos “precisos” consensuados y manifestados permitirá que sus integrantes –en este caso los profesores- “se comprometen a pensar, crecer e investigar” (Alcalay, 2006, p. 2) a través del liderazgo, como también, vivenciando las conductas democráticas que el grupo vaya consolidando con el paso del tiempo. No sería menos importante, plantear que tanto la actividad como la actitud son características indisolubles e inherentes al grupo de profesores que integra un departamento de asignatura. Por lo tanto, esto permite que –junto con el liderazgo de quien los conduce- se abran las alamedas para recibir haces de luz democrática orientarán el accionar de los agentes escolares al interior del establecimiento mencionado.

En definidas cuentas, una comunidad profesional democrática de aprendizaje será un conjunto de profesores que liderados por su jefe de departamento desarrolle y proyecte una actitud en sus actividades profesionales haciendo uso de los valores que caracterizan al concepto democracia.

El aprendizaje es un fenómeno eminentemente social que nace de la interacción de los seres humanos que quieren modificar conductas, comportamientos, puntos de vistas, visiones del mundo etc. Es por lo tanto, es un proceso activo y cooperativo. Una visión que nos ayuda a nuestro propósito es pensar que el aprendizajes: “puede ser trabajado como una instancia de conquista de lo desconocido, ya que reorganiza los conocimientos y obliga a desplegar distintas estrategias para conseguir los nuevos objetivos que plantean las tareas a resolver” (Pezoa et al, 2002, p.24). Aquí tenemos la base para sustentar –junto con los otros argumentos- la existencia de las comunidades de aprendizajes democráticas y como el líder del departamento a través de una gestión

desde el liderazgo instrucción se convierte en uno más de esa comunidad, la desarrolla y la proyecta.

Finalmente: “Las comunidades de aprendizaje son conjuntos de individuos autónomos e independientes que...se obligan por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizajes...El elemento esencial de las comunidades de aprendizaje es la tendencia a aprender trabajando juntos para mejorar la educación...enfocando sus actividad colectiva en el aprendizaje del estudiante.” (Molina, 2005, p. 235). Y los “rasgos que caracterizan a las comunidades de aprendizaje son: Inversión en las personas, ambiente enriquecedor, construcción social del conocimiento, aprendizaje compartido, perspectivas múltiples, centradas en mejorar el aprendizaje del estudiante, tamaño reducido.” (Molina, 2005, p. 238).

III. METODOLOGÍA

El trabajo, de finalización de magister, se inicia con la recopilación de una serie de antecedentes que conformarán el marco teórico en el cual se desarrollará nuestra investigación. El análisis metodológico realizado permite identificar que nuestra investigación tiene un enfoque mixto, que hay una fusión entre los métodos cualitativos y cuantitativos.

1. Sitio de estudio

En esta sección, serán referidos los aspectos de contexto que permitan situar al lector en el caso.

La localización del sitio de estudio de este trabajo es el Instituto Nacional General José Miguel Carrera. La denominación numérica para la entidad administradora es A-0. Este establecimiento se ubica en la ciudad de Santiago de Chile. Su domicilio legal es Arturo Prat 33. Este establecimiento se emplaza en un contexto urbano, y la administración le corresponde a la Ilustrísima Municipalidad de Santiago quien a través de la Dirección de Educación Municipal es su sostenedora.

2. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en el método cuantitativo se empleó una encuesta a los Jefes de Departamentos de Asignatura. Era la herramienta más pertinente para el proyecto, puesto que ellos constituyen una fuente directa, en la información como en el rol que realizan. Se redactaron 51 reactivos que tenían como objetivo indagar las acciones que realizan los Jefes de Departamento. Como son preguntas cerradas, su análisis es rápido y permite extender el tema de estudio y relacionar la información con los documentos que forman el contexto te

La encuesta fue aplicada a 13 de los 15 Jefes de Departamento de Asignatura del Instituto Nacional.

La encuesta ocupada fue una adaptación de una existente en la UTP y de la confrontación con las funciones encontradas en el Reglamento Interno.

Para la recolección de datos en el método cualitativo se empleó una Entrevista a la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica. Es una entrevista individual semiestructurada. Se utilizó esta técnica, con el fin de profundizar en la percepción de la labor pedagógica, liderazgo y control que los Jefes de Departamento de Asignatura realizan al interior de los departamentos. La jefa de Departamento aportó su visión y esto nos permitió visibilizar si existe o no la influencia directa o liderazgo que tanto ella como los Jefes deberían tener.

Estamento técnico que está directamente relacionado con la función técnico pedagógica que deberá realizar el Jefe de Departamento.

Finalmente, se utilizó la técnica de Análisis de Documentos escritos. Esta acción consiste en analizar la información registrada en documentos. Sirven como guía de análisis, pues son el discurso oficial que emana desde el Ministerio de Educación, Dirección de Educación de la Ilustre Municipalidad de Santiago, de la Rectoría, Jefatura Técnico Pedagógica del establecimiento en estudio. Se puede nombrar por ejemplo:

- Estatuto Docente. Ley N° 19.070 y sus modificaciones.
- Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional.
- Ordinario N° 41/2011
- Regulación para la Elección de Jefes de Departamento de Asignatura Bienio 2012-2013.

3. Trabajo de Campo

Dice relación con las acciones emprendidas para la obtención de la información, desde un punto cronológico, lo primero que se hizo fue redactar una carta para el Rector del Instituto Nacional explicando el trabajo y solicitando la autorización para encuestar y

entrevistar a los agentes educativos pertinentes que para este proyecto eran: los Jefes de Departamento de Asignatura y la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica.

En segundo lugar, se redactó el Consentimiento Informado, tanto para los encuestados como también para la entrevistada.

En tercer lugar se estructuró la Encuesta con una serie de afirmaciones en relación con la función del Jefe de Departamento de Asignatura, y el encuestado debía marcar con un X en las opciones: (N) Nunca, (RV) Rara vez, (AV) A veces, (G) Generalmente y (S) Siempre. Las proposiciones se clasificaban según los indicadores: Criterio Función, Criterio Organización del Trabajo Técnico – Pedagógico, Criterio Comunicación y Criterio Control. Para el análisis, se estableció una Matriz de interpretación de datos, se calculó Media Aritmética y se obtuvo la Desviación Estándar.

En cuarto lugar se formuló las preguntas de la Entrevista, se concertó el encuentro para el 12 de diciembre del 2012. Este insumo se grabó, se transcribió y se analizó. Para el análisis se establecieron los códigos de la unidad de registro, se formularon categorías preliminares, sigla y cantidad, se graficaron las categorías antes señaladas, se redactó el texto interpretativo provisional y se utilizó la información para concebir las conclusiones y recomendaciones.

Paralelo a lo realizado anteriormente, se procedió a examinar la documentación legal como también la administrativa:

- Estatuto Docente. Ley N° 19.070 y sus modificaciones.
- Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Instituto Nacional.
- Ordinario N° 41/2011
- Regulación para la Elección de Jefes de Departamento de Asignatura Bienio 2012-2013.

4. Población y muestra

La población de estudio fue obtenida de los agentes escolares del Instituto Nacional, es decir de los 200 profesores incluidos los Directivos que también son profesores. Se solicitó la colaboración a los 15 Jefes de Departamento de Asignatura, de los cuales sólo 13 contestaron la encuesta y a la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica.

IV. RESULTADOS – ANALISIS Y DISCUSIÓN.

Los descriptores preestablecidos para el análisis de la información son: Función, Acción Técnico Pedagógico – Comunicación y Control.

La Función dice relación con las acciones que realiza el Jefe de Departamento de Asignatura y que están establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y explicitadas en el Manual de Convivencia Escolar.

En relación con el primer descriptor que es Función.

1. Función: se visionó este descriptor desde el PEI – La Convocatoria a Elección – La Entrevista y la Encuesta.

1.1 PEI

a. Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.

- Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.
- Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular.
- Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación.
- Analizar técnicamente planes y programas de estudios.
- Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes.
- Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

b. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

c. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

1.2 CONVOCATORIA

a. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo.

Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

b. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

1.3 ENTREVISTA

- a. Sólo se habla del trabajo académico pero no lo explicita habiendo una buena reglamentación en la cual basarse para especificarla. Inclusive se habla de cosas domésticas.

1.4 ENCUESTA

- a. No se hace un análisis técnico pedagógico de los planes y programas.

- b. No se Planifica las actividades de perfeccionamiento del área.
- c. No se ejecutan las actividades de perfeccionamiento del área
- d. No se planifica las actividades de perfeccionamiento para profesores.
- e. No se propone actividades para el Preuniversitario.
- f. No se apoyan las actividades del Preuniversitario

La entrevista no arroja una señal clara de las acciones que constituyen las funciones de los Jefes de Departamento. Sólo habla de “trabajo académico”, de “trabajo doméstico”, pero no pone de manifiesto lo que dice el artículo 96, 118 y 119 el Manual de Convivencia y Reglamento Interno.

No hay una alineación clara entre los artículos del Manual de Convivencia y Reglamento Interno. En el N° 96 se establece la “programación, coordinación, evaluación de las actividades de la asignatura. En el N° 118 se establece que el Jefe de Departamento deberá dirigir y se explicita que esa acción se traduce en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación, de las actividades docentes y perfeccionamiento.

El artículo N° 96 explicita que el Departamento deberá establecer algunos criterios de flexibilidad en la puesta en marcha de los programas de estudio. También se debieran de establecer criterios de unidad³, sobre los métodos, técnicas, medios tecnológicos e instrumentos y procedimientos de evaluación. Los análisis técnicos tienen relación con la revisión de los Planes y Programas de Estudios, la adecuación de ellos en base a las redes de contenido que cada Departamento ha establecido para llevar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a

³ Significa poner en común, una acción que se realiza en base al establecimiento de un consenso entre los profesores y el Jefe de Departamento sobre materias técnicas que están detalladas.

esto también se agrega el proceso de evaluación. En relación con la proyección del proceso de enseñanza y aprendizaje, también hay que establecer que se deberá visionar las instancias de perfeccionamiento de los profesores en el área.

Este punto se manifiesta en la encuesta como acciones no tratadas. Se ha establecido que las principales acciones que realiza el Jefe de Departamento es la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero también hay acciones menores tales como apoyar y promocionar las actividades de extraescolar y del preuniversitario, pero en la encuesta esos puntos están débiles. En lo que respecta al Equipo Técnico esto se establece en el final del artículo 119 y está revestido de una determinación democrática, pero se ve delimitado por las horas que los profesores tengan, por la titularidad y/o a contrata, etc.

Dentro de una organización escolar, la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje, es la actividad más relevante, pero también hay acciones menores tales como apoyar y promocionar las actividades de extraescolar y del preuniversitario. Ahora bien, en la encuesta esos puntos están débiles. En lo que respecta al Equipo Técnico esto se establece en el final del artículo 119 y está revestido de una determinación democrática, pero se ve delimitado por las horas que los profesores tengan, por la titularidad y/o a contrata, etc.

En relación con las proposiciones y su desviación en la respuesta de los profesores para el Criterio Función. Se visibiliza que hay una gran dispersión en la proposición: “apoya las actividades de Preuniversitario”, mientras que la respuesta que ofrece una menor dispersión, es decir están más cerca se relaciona con “la proposición de los nombres de los Coordinadores por nivel” en cada Departamento.

En el criterio función de los Jefes de Departamento de Asignatura, la proposición 16 que dice “Usted apoya las actividades del Preuniversitario” arroja una

desviación alta, eso se interpreta en conjunto con la media que no hay tal apoyo. Si uno analiza las respuestas por separado debemos decir que hay una dispersión bastante significativa, sólo hay 4 departamentos que la apoyarían, e incluso ellas deberían ser Departamentos que estén dentro de las asignaturas con medición externa, pero también se observa un desvinculamiento o no alineación de las otras asignaturas, que también podrían ayudar de manera indirecta, a través de la multidisciplinariedad, pero esta acción debiera ser organizada con un delineamiento central, es decir desde la Unidad Técnico Pedagógica, pues involucraría a todas las asignaturas inclusive a las que no tiene medición externa pero que pueden desarrollar o potenciar habilidades que son requeridas en las pruebas de selección a la universidad, el caso concreto de la comprensión de lectura, no necesariamente es lenguaje y comunicación quien solo debe desarrollar esa capacidad, sino que lo puede hacer Historia, Idiomas, etc. Hay 6 departamentos que esta proposición no tiene significado. Cabe señalar además, que podría ser producto de la adscripción al paradigma educativo, si estoy dentro de un enfoque academicista en donde importa el resultado, las pruebas estandarizadas y la proyección del alumno, todas las asignaturas deberían participar, pero si, informalmente, los profesores o Departamentos se han adherido a un enfoque integral o de conducta social, no importaría, pues la meta es formar personas independiente de las pruebas de selección. Ahora bien, el Instituto Nacional tiene una marcada tradición de formar ciudadanos que se proyectan en la educación superior, esa es la razón de la masiva postulación de estudiantes por entrar al establecimiento.

En relación con el segundo descriptor que es Técnico-Pedagógico.

La Acción Técnico-Pedagógica dice relación con las acciones que realiza el Jefe de Departamento de Asignatura en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje y que están establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y explicitadas en el Manual de Convivencia Escolar.

2. Técnico Pedagógico: se visionó este descriptor desde el PEI – La Convocatoria a Elección – La Entrevista y la Encuesta.

2.1 PEI

a. Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.

- Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.
- Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular.
- Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación.
- Analizar técnicamente planes y programas de estudios.
- Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes.
- Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

b. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

c. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.

- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

2.2 CONVOCATORIA

a. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

b. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.

- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

2.3 ENTREVISTA

- a. Dentro de la organización están personas que ejercerán un rol para cumplir objetivos, esos roles se transforman en tareas que son organizadas y comunicadas a los entes pertinentes.
- b. Se señala que los temas de organización pedagógica son Temas curriculares, Temas evaluativos, Dominios de aprendizajes. Estos temas serán conocidos por el Jefe de Departamento, pues él coordinará el trabajo general, el trabajo técnico pedagógico, como por ejemplo el seguimiento de los contenidos. Muchas veces el trabajo administrativo sobrepasa lo técnico. Dentro de aspectos técnico pedagógicos que son una carencia está el aspecto metodológico, él no tiene líneas comunes de acción, no hay una alineación al objeto final, no se hace un trabajo transdisciplinario. Falta coordinación inter, multi y transdisciplinario. No se señala quién es el encargado de hacerlo. También esto abarca el aspecto evaluativo, habiendo podido enfrentar instancias evaluativas desde lo multidisciplinario, tampoco se hace. No se ha organizado ninguna intervención común al proceso de enseñanza aprendizaje con las Tics, sólo se hace de manera aislada, quien sabe lo hace, pero la institución no tiene protocolo de acción ni delineamiento establecido. Además se señala que en este último punto no existe un protocolo que norme el accionar común frente a problemas técnico pedagógicos, se resuelve en el momento, en la coyuntura no se visiona el problema ni menos la solución.

2.4 ENCUESTA

- a. No hay criterios de unidad en el diseño de material didáctico para los planes y programas.
- b. No hay criterios de unidad en el diseño de métodos de evaluación.
- c. No hay criterios de unidad en el diseño de técnicas de evaluación.
- d. No hay criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para la evaluación.
- e. No hay criterios de unidad en el diseño de instrumentos de evaluación.
- f. No hay unidad en la aplicación de métodos de evaluación.
- g. No hay criterios de unidad para aplicar técnicas de evaluación.
- h. No hay criterios de unidad en la aplicación de medios tecnológicos para la evaluación.
- i. No hay criterios de unidad en la aplicación de instrumentos para la evaluación.

La entrevista señala la relación existente entre los roles con los objetivos que ellos deben cumplir y que estos son además tareas que el Jefe de Departamento de Asignatura deberá realizar. Esas tareas son las denominadas técnico-pedagógicas. La Jefe de la Unidad Técnico – Pedagógica señala que las principales tareas del área son los “temas curriculares” y los “temas evaluativos”, en los cuales estaría inmerso los que se señala como los “dominios de aprendizajes”. Establece, además que el Jefe de Departamento deberá coordinar este trabajo a través del seguimiento de los contenidos. Acción que en realidad la realizan los coordinadores del Equipo Técnico del Departamento. Se refiere a que muchas veces es el trabajo administrativo que sobrepasa el tiempo asignado para la realización de una labor técnico-pedagógica más exhaustiva. Se refiere a que no existe una línea metodológica común y establecida como organización. Por lo tanto, cada uno resuelve la problemática en forma particular sin una visión

común y empleando criterios personales. En este tema, el de la alineación pedagógica frente a delineamientos comunes en el área metodológico, evaluativo, curricular, como también en el empleo de la tics no hay una normativa consensuada y generada al alero de la discusión socializada entre las partes implicadas que podrían ser Unidad Técnico Pedagógica, los Jefes de Departamentos de Asignaturas y los Coordinadores de Nivel.

La Jefe de la UTP habló de los “protocolos de acción” que eran inexistentes por lo que cada docente o profesor “resuelve en el momento, en la coyuntura” por lo tanto no hay un procedimiento común, no hay un visión común frente a lo que se presenta como problema.

En relación con la encuesta esta nos muestra que no hay una adopción clara en las funciones tales como el establecimiento de criterios comunes en el diseño de los materiales didácticos, métodos, procedimientos e instrumentos de evaluación, técnicas de evaluación ni en las tecnologías o tics. Es decir, no se cumple con lo establecido en articulado N° 118 y 119.

Importante, además es decir, que la desviación estándar para estas proposiciones es bastante concentrada, no hay dispersión, por lo tanto, compactamente el grupo no realiza estas tareas, las cuales corresponden a tópicos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la manifestación efectiva del liderazgo distribuido, en él se verá además, la conformación y participación de los agentes en la llamada comunidad profesional de aprendizaje efectiva y finalmente se llevará a cabo el aprendizaje dialógico.

En relación con el tercer descriptor que es Comunicación.

La Comunicación dice relación con las acciones que realiza el Jefe de Departamento de Asignatura que permita hacer fluir la información desde los diversos estamentos y que están establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y explicitadas en el Manual de Convivencia Escolar.

3. Comunicación: se visionó este descriptor desde el PEI – La Convocatoria a Elección – La Entrevista y la Encuesta.

3.1 PEI

a. Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.

- Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.
- Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular.
- Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación.
- Analizar técnicamente planes y programas de estudios.
- Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes.
- Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

b. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su

función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

c. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

3.2 CONVOCATORIA

a. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

b. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

3.3 ENTREVISTA

- a.** Se establece el nexo informativo entre los Jefes de Departamento y las entidades superiores. Al parecer son reservorios de la información más que un ente comunicante con los estamentos jerárquicamente superiores. Esta reunión se lleva a efecto los días lunes.
- b.** También ellos, bajan la información hacia los departamentos y en especial hacia los profesores. La frecuencia de la información es semanal y los informes de los Coordinadores son mensuales. Se convierten en intermediarios de la información la cual es depositada en los Equipos Técnicos de los Departamentos que son

los Coordinadores de nivel. Esta reunión se lleva a efecto los días martes. En esta reunión se encuentran los tres entes pedagógicos que están relacionados directamente con el proceso. La UTP, los Jefes de Departamentos de Asignaturas y los Coordinadores de Nivel.

- c. Se comunica que la reunión es fluida pues se lleva a efecto a través de emails y de entrevistas o citaciones formales e informales.

3.4 ENCUESTA

- a. La encuesta permitió observar que existía comunicación, no optimizada, con interrupción del flujo comunicativo, pero de todos modos está presente.

La entrevista nos entrega una visión clara de los procesos comunicacionales, ellos son manifiestos, en lugar y tiempo, pero tienen dificultades en torno al mensaje y al tipo de información que se debe entregar. Se le aprecia como un reservorio de información más que un ente que traspase lo comunicado. El Jefe de Departamento, al haber recibido toda la información el día lunes y el martes, tiene que comunicarla al interior de cada Departamento. Si es necesario se envía una ordinaria o un interno con la información que emana desde Rectoría, Vice-Rectoría, Unidad Técnico Pedagógica y de Orientación. También la Jefe de Unidad Técnico Pedagógica manifiesta el uso de emails, entrevistas y citaciones. El problema no es ni la intención comunicativa, ni la periodicidad, ni la diversidad del acto comunicativo sino el mensaje y sobre todo el tema. Pues al parecer hay un buen canal comunicativo, pero no se informa temáticas técnico-pedagógicas.

En relación con los procesos de comunicación entre la Rectoría y los Profesores del Departamento de Asignatura, este se establece en el artículo 118, al

especificar que el Jefe de Departamento es un interlocutor entre estas instancias pedagógicas, recepciona la información y las transmite a los integrantes de los departamentos.

La encuesta arrojó que todo este proceso se lleva a efecto con los medios, canales e interlocutores como un proceso formal, estructurado, no sabemos si efectivo o no, pero está presente, esto se ve evidenciado en esta encuesta, pues las medias aritméticas están desde el rango generalmente hasta el siempre. Por otra parte, la desviación estándar es bastante pequeña, registrándose en este criterio lo más bajo de la encuesta, lo que significa que hay una regularidad en la asistencia a los Consejos de Coordinación Docente, donde se entrega la información oficial del establecimiento en torno a los ámbitos curriculares, administrativos y técnicos.

En los Criterios Organización del Trabajo Técnico – Pedagógico y Comunicación, hay una congruencia entre las respuestas de los Jefes de Departamento. Por lo tanto, se aprecia una alineación más clara que en el resto de los criterios. Es decir no existiría una dispersión considerable en las respuestas que visibilizan las posiciones tanto del departamento como también del jefe de departamento de asignatura.

En relación con el cuarto descriptor que es Control.

El control dice relación con las acciones que realiza el Jefe de Departamento de Asignatura y la Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica para verificar el correcto accionar del equipo técnico, de los profesores y que están establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y explicitadas en el Manual de Convivencia Escolar.

4. Control: se visionó este descriptor desde el PEI – La Convocatoria a Elección – La Entrevista y la Encuesta.

4.1 PEI

a. Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.

- Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.
- Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular.
- Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación.
- Analizar técnicamente planes y programas de estudios.
- Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes.
- Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes.

b. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

c. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.
- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

4.2 CONVOCATORIA

a. Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

- El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento

b. Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.

- Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

4.2 ENTREVISTA

- a.** Hay un tema desligado o no alienado en la conexión que deberá haber con el Mineduc para los efectos del control. Por otra parte se expresa claramente que debería haber un mayor control y una mejor conexión con el Mineduc.

4.3 ENCUESTA

- a.** No hay evaluación de actividades técnicas de la asignatura.
- b.** No se supervisa la coordinación del Equipo Técnico del Depto. con los otros Departamentos.
- c.** No se controla la supervisión del coordinador en la construcción de tipos de evaluación.
- d.** No se supervisa la actividad docente de los miembros del departamento.
- e.** No se evalúa la actividad docente de los miembros del departamento.
- f.** No se supervisa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura.
- g.** No se evalúa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura.

La entrevista no entrega indicios de la alineación que deba haber entre el trabajo planificado, comunicado, revisado y la retroalimentación. Tampoco hay una clara visión del control que ejerce el Mineduc y ni menos la Dem⁴, por lo tanto se infiere que los profesores piensan que los informes se archivan y no se canalizan como una instancia de crecimiento y de desarrollo.

En relación con la encuesta este es una temática bastante débil dentro de las funciones que debe realizar el Jefe de Departamento. La encuesta no manifiesta que ellos cumplen con el control de las actividades de evaluación, la coordinación del Equipo Técnico del Departamento, no se supervisa el proceso técnico pedagógico, ni el trabajo de los profesores que integran el Departamento, ni menos la proyección a través del perfeccionamiento. Lo anteriormente señalado se obtiene de las medias aritméticas que se concentran en el indicador A veces. Y por otro lado, la desviación estándar arroja un rango amplio de dispersión, específicamente en torno a evaluación y supervisión de las actividades de perfeccionamiento. Clave pues con ello puedo avalar la pertinencia y su relación directa o determinante en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Reviste importancia y por lo tanto hay que destacar que uno de los aspectos más dañados en esta proposición es la supervisión de la coordinación que hace el Equipo Técnico del Departamento de Asignatura. Esto quiere decir que el Jefe de Departamento no supervisa el trabajo que debe realizar el Equipo Técnico, y este trabajo es netamente Técnico Pedagógico, tiene relación con el contenido de los programas, el avance de él, los problemas suscitados en el tratamiento de ciertos temas, la evaluación y la retroalimentación. Por otra parte, no se observa una línea común que permita un accionar común e institucional.

⁴ Dirección de Educación Municipal

En el Criterio Control. Las proposiciones “Usted supervisa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura” y “Usted evalúa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura”, las desviaciones estándares son catalogadas de dispersas. Esto quiere decir que las respuestas son variadas. Solamente dos departamentos asumen la labor de supervisar el perfeccionamiento que recibirán los profesores, al menos 6 departamentos se manifiestan con la opción de no realizar la supervisión o evaluación del perfeccionamiento de la asignatura. El resto mantiene una indiferencia. Ahora bien, la no alineación de este tópico, trae como consecuencia que no haya un verdadera retroalimentación entre la Academia y la escuela, pero podría inclusive propiciar el desarrollo de un proceso de obsolescencia que impediría el crecimiento y la determinación de los niveles de éxito.

V. CONCLUSIONES

La investigación realizada entrega las siguientes conclusiones. Estas serán divididas según los ejes temáticos establecidos:

1. FUNCIÓN

No logramos visualizar claramente el o los campos de acción reales que realizan los Jefes de Departamentos al interior de los Departamentos de Asignatura. Con esta acción desconectada no se puede acceder a una alineación en la acción práctica del Jefe de Departamento con lo establecido en el Manual de Convivencia y Reglamento Interno. Al parecer hay una concentración en acciones que son administrativas y no pedagógicas.

A ello, habrá que agregar que, no se observa atisbos de flexibilidad en la puesta en marcha de programas de estudio. Es así, que esta acción, permitiría una creatividad en la puesta en marcha de los contenidos mínimos obligatorios no se lleva a cabo con la evidente concepción homogénea en la puesta en acción de estos, lo que es atentatorio, al no permitir la aceptación de la diversidad de la audiencia y en este caso –en particular– la diversidad y ritmos distintos de aprendizajes de los alumnos.

El Departamento de Asignatura no establece criterios manifiestos, estructurados, consensuados, ni menos claros de unidad en torno al uso de: materiales didácticos, métodos, técnicas, medios tecnológicos, instrumentos y procedimientos evaluativos, el no haber un protocolo de acción hace que cada profesor tome decisiones sin establecer un mecanismo dialógico que permite visibilizar una comunidad de aprendizaje efectiva y colaborativa.

No se menciona instancias de perfeccionamiento institucionalizados para los profesores, solo se accede a ello, por iniciativa propia del docente, al parecer se desvincula el proceso de crecimiento profesional interno y se le saca a otros intereses que no inciden directamente en el proceso de aprendizaje.

Hay una debilidad en el aporte –a través de la función del Jefe de Departamento, de los coordinadores y del Departamento, en general- con las actividades no lectivas, de extraescolar o preuniversitario. No existe una complementariedad que permita optimizar el trabajo, alivianar la labor pedagógica e integrar el disenso en la toma de decisiones. Ambos marchan con una pseudo autonomía, cuando constituyen la estructura de una misma comunidad de aprendizaje.

Se aprecia un desvinculamiento entre las asignaturas, no se ve, ni una multidisciplinariedad ni menos Transdisciplinaridad entre ellas.

No se logra visionar la existencia de una supervisión, en lo relacionado con el seguimiento y análisis de los contenidos en el proceso de aprendizaje que reciben los alumnos, el Jefe de Departamento delega en los coordinadores, pero no se hace un análisis macro, sino que se vierte la información hacia una matriz que se envía a la UTP. Sin recibir feedback desde ese estamento.

2. TÉCNICO PEDAGÓGICO

Se percibe -por la respuesta de la Jefe de la UTP- que hay una inclinación, más a un trabajo administrativo que a uno pedagógico. Incluso, no existe un planteamiento común, sino que cada Departamento de Asignatura resuelve en virtud de sus criterios, los problemas técnico pedagógicos que se presentan.

No existe una alineación pedagógica en lo relacionado con el área metodológica, evaluativa, curricular ni menos en las Tic's. Por lo tanto unos resuelven desde la experiencia y los otros desde un particular punto de vista.

No se han establecido aún, los llamados protocolos de acción, para resolver los problemas que se presentan, en esta área. Lo cual llevaría a una homogenización del acto educativo

3. COMUNICACIÓN

Los procesos comunicacionales se presentan adecuados, pero falla el mensaje, el momento y el filtro de las instancias comunicacionales. El mensaje se pierde en algún momento de la cadena comunicativa

No se aprecia una información de temas técnico pedagógicos, sino información administrativa. Las reuniones terminan siendo informativas más que de trabajo colaborativo –como debiera ser- al interior de una comunidad de aprendizaje profesional. Es más, en las actas de las reuniones y consejos generales se introduce a la Unidad Técnico Pedagógica diciendo: “voy a recordar ciertas fechas” eso es un claro indicio de la información administrativa más que pedagógica.

Hay alineación comunicativa y los canales o flujos funcionan pero aun así, no se ve una organización que lleve a una comunicación óptima. Siempre la información se detiene en algún momento.

4. CONTROL

No se aprecia una clara alineación en torno al control ni menos un trabajo planificado para que tanto los Departamentos de Asignatura, como los profesores sientan que se está controlando el proceso educativo.

No se evalúa las actividades de evaluación, la coordinación del Equipo Técnico, ni menos el proceso pedagógico.

No hay una supervisión o evaluación del perfeccionamiento en la asignatura. Debido a que no existe una cultura de perfeccionamiento, no se motiva ni promueve perfeccionamiento alguno y se deja de lado tanto por la UTP, como por todos los componentes del Departamento.

Al releer los objetivos específicos establecidos para esta investigación nos damos cuenta que se ha logrado identificar claramente qué es lo que hace y no hace el Jefe de

Departamento de Asignatura. La descripción del diseño de su cargo, permite observar la dinámica -en la cual se desenvuelve el accionar pedagógico, administrativo y humano de los Jefes de Departamentos de Asignatura-.

VI. RECOMENDACIONES

Este apartado tiene por objeto establecer lo que se busca como resultado de las propuestas. Ella es rediseñar el rol y función del cargo de Jefe de Departamento de asignaturas en el establecimiento estudiado.

En relación con el rediseño del cargo de Jefe de Departamento de asignatura y tomando en consideración que el grupo binario o los polos en tensión son Dirección y Liderazgo, nos atrevemos a presentar algunas consideraciones, que se enmarcan dentro de algunas características de los conceptos antes mencionado. El liderazgo siendo una capacidad ejercida denota una acción o intención al menos de cambio, con el fin de ofrecer una optimización del trabajo técnico – pedagógico, con ello se pretende establecer una visión de futuro que junto a la estrategia que la sustente permita acceder y contribuir al éxito pedagógico. La motivación interna debe ser fomentada como un espíritu de grupo o cuerpo que visibilice a la comunidad educativa una organización activa que aporte orden, coherencia con el trabajo pedagógico, pero que sin lugar a dudas se muestre alineada y cohesionada en torno al fin último del establecimiento educación, la generación de aprendizajes significativos para el educando.

- Explicitar las acciones o funciones que tiene el Jefe de Departamento frente a la UTP. Alineándose con los artículos 96, 118 y 119 de Manual de Convivencia y Reglamento Interno.
- Hay que flexibilizar la puesta en marcha del programa de estudio pues debe obedecer al contexto en el cual se da el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- El Jefe de Departamento deberá establecer junto a los profesores de su Departamento, los criterios de unidad en torno a los materiales didácticos utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje, sobre los métodos, técnicas y medios tecnológicos congruentes con las habilidades y contenidos a tratar como también en torno a los procedimientos e instrumentos evaluativos.
- El Jefe de Departamento debería -en las reuniones- establecer momentos de perfeccionamiento interno, al alero de las comunidades profesionales de

aprendizaje, es decir, desde el trabajo colaborativo entre pares o desde su labor hacia los profesores que conforman su departamento.

- Debería existir una planificación anual entre el Jefe de Depto., los Coordinadores de Enseñanza Media (1° a 4° medio), para sugerir que actividades extraescolares, o actividades tanto de profundización como de desarrollo de habilidades debieran establecerse para elevar los aprendizajes, si existiere un preuniversitario interno debiera haber una mayor alineación, pues se despilfarra mucho tiempo, recursos de todo tipo y se separa la acción educativa que debiera integrarse.
- La interdisciplinariedad, la multidisciplinariedad e inclusive la transdisciplinariedad son viables de establecer, no sólo en asignatura de una misma área, sino también entre las distintas áreas, vale decir: humanistas, biólogos y matemáticos.
- Pero esto debiera desembocar en la gestación de un plan anual y gradual de integración pues no sólo es establecer el vínculo sino también la práctica y allí se necesita una coordinación de tiempos, recursos y medios.
- El análisis en un período de tiempo sobre el seguimiento de los avances en los contenidos debiera tener un procedimiento establecido desde el intercambio de información más sistemático y no sólo a nivel administrativo, el entregar la matriz que constata hasta donde ha abarcado -el docente- el contenido, les permite establecer las causas y si ellas están: en los alumnos, en el profesor, en los medios, en los recursos, etc. Por lo tanto, el no análisis, paraliza la acción y la perpetúa hasta el infinito y se pierde la oportunidad de establecer un remedial efectivo que conlleve a elevar los aprendizajes.
- De hecho el seguimiento de los contenidos lo hace el Coordinador pero la información queda como acción administrativa. Por otra parte, se establece que los temas de relevancia son el curricular y el evaluativo pero no se explicita que trabajo involucra estos tópicos, debiera establecerse un desglose a nivel de carta Gantt de las acciones curriculares y evaluativas que el Jefe de Depto. debiera

observar. Obviamente que lo anterior deberá estar alineado con desde la misión, visión, artículos pertinentes del Manual de Convivencia y Reglamento Interno.

- Debería establecerse a la brevedad los llamados protocolos de acción, pues así, se unifica el comportamiento, para todos los agentes escolares y se establece una clara luz del comportamiento que se debe seguir, como también se sienta un precedente de acción para los agentes en cuestión.
- Hay que establecer una política única de comunicación. Ella tiene que ser clara y directa hacia el receptor, puesto que puede haber un sinnúmero de procesos comunicacionales, pero no ser efectivos ni oportunos. El flujo de esta información trae como consecuencia la toma de una decisión frente a una situación inmediata, que no puede ser atemporal. Por lo tanto, esta instancia comunicativa debería funcionar como un estamento organizado. Para ello, se hace necesario la optimización de las TIC's, a través de los correos electrónicos, blogs, nubes, y toda la documentación empleado hasta el momento, etc.
- Sería bueno establecer un circuito o cadena de control, para ir revisando el correcto funcionamiento de las partes, ya que lo grave es constatar, que si falla un paso todo lo demás se recienten. Se aprecia que las reuniones de coordinación solo son de información administrativa y no de tratamiento del quehacer pedagógico.
- Se haría necesario contar con un perfeccionamiento permanente, basado en las competencias que los alumnos deben desarrollar, para así, cumplir no tan solo con los estándares establecidos sino también para enriquecer su capital humano.
- También, podrían establecerse indicadores que fueran midiendo la Gestión Educativa. Ellos deberían tener directa relación con el incremento de los aprendizajes. Sugerimos: el resultado de las pruebas estandarizadas, la cobertura de participación efectiva de los alumnos en eventos externos: congresos, becas, encuentros, certámenes y concursos; la presencia o ausencia de los alumnos en actividades extraprogramáticas: Academias, Talleres y Ramas, entre otros.

PALABRAS FINALES.

El rediseño del rol y función de los Jefes de Departamento de asignatura emergerá desde la explicitación de las acciones técnico – pedagógicas, en el articulado del Manual de Convivencia Escolar del Reglamento Interno del Establecimiento. Además, se deberá revestir las funciones con cierta flexibilidad para que así, se pueda ejercer el rol de liderazgo, al interior de la comunidad profesional de aprendizaje y lograr una mayor autonomía, en las decisiones que son propias del cargo. Con ello se cumplirá que: “Los mandos intermedios son el presente y el futuro de la organización gracias al impacto que su liderazgo tiene sobre los equipos” (Palacios, 20013. P. 51).

El Departamento de Asignatura es una comunidad profesional de aprendizaje, ella deberá consensuadamente unificar criterios de selección para el mejor uso de los materiales didácticos, de los métodos y técnicas de evaluación, de metodologías y por su puesto de las tecnologías actuales. A todo lo anterior, habrá que agregar la interrelación a través de la alineación pedagógica, del acto educativo con las actividades de preuniversitario y extraescolar. Así mismo, se hace necesario para el establecimiento contar con protocolos de acción para la solución común de los conflictos pedagógicos, como también, establecer un circuito de control para el proceso técnico – pedagógico. El liderazgo de cada uno de los jefes de departamentos junto con la dinámica que se da al interior de cada uno de ellos, permitirá la planificación de actividades curriculares revestidas con el principio de transdisciplinariedad que se convertirá en un motor energético que dinamizará y reducirá la obsolescencia, la rutinización y la cultura burocrática.

Finalmente, rescatamos de la IV Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar: “La capacidad para leer tu cultura correctamente y adaptar tu liderazgo a las necesidades determina ampliamente tu éxito” El Jefe de Departamento “...necesitará enfocarse en adecuar los tipos de estrategias de liderazgo y prácticas discutidas a las realidades locales” a su comunidad profesional de aprendizaje (Hallinger, 2011. Traducido por Volante y Llorente)

VII. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alcalay, L (2006) Comunidad y escuela. Documento Valoras U.C. Santiago.
- 2) Anderson, Stephen. (2010). Liderazgo Directivo: Clave para una mejor escuela. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. Vol. 9, N°2. Recuperado de: www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141.
- 3) Astudillo, E. (1995) Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en un contexto descentralizado. Pensamiento Educativo vol. 16.
- 4) Bendikson, L., Robinson, V., Hattie, J., (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. Teaching and Learning. (1) pp.2-8 Recuperado de: http://www.nzcer.org.nz/system/files/set2012_1_002.pdf
- 5) Berales, Patricia. (2007). Gestión Escolar: El desafío de la función directiva. *Revista de Formación Docente Continua*. Número 715. Entre Ríos Argentina. Recuperado de: <http://www.unam.edu.ar/2008/educacion/trabajos/Eje%202/60%20-berales.pdf>.
- 6) Bolden, Richard. 2007. Distributed Leadership. Papers N° 07/02. University of Exeter. Recuperado de: http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/management/2007/0702.pdf
- 7) Bolívar, Antonio. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina R. (Coord.) El Liderazgo en Educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid: UNED, p. 25-46
- 8) Bolívar, Antonio (2008). Otra alternativa de innovación, las comunidades profesionales de aprendizaje. Educar: Innovar para la transformación social. Actas XIII Congreso UECOFE. Gijón. España. Recuperado de: <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR637>
- 9) Bolívar, Antonio. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. En Revista Psicoperspectiva. Vol. 9 N°2. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectiva/issue/view/13>.
- 10) Bolívar, Antonio. (2010)¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. Revista Internacional en Educación. 3 (5), 79-106. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/magis/numero-cinco/pdfs/Magis-V3-N5-Art3.pdf>

- 11) Carrillo Flores, Jorge Wilfredo. (2002). Las Motivaciones Psicosociales en un Modelo Evaluativo del Comportamiento Laboral de Docentes de Centros Educativos en la USE N1 01 de Cerro de Pasco.
- 12) Casassus, Juan (2000). Problema de la gestión educativa en América Latina. (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B) Unesco. Santiago de Chile.
- 13) Celis M., Mónica. (2011). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela un desafío permanente. Fundación Chile. Recuperado de: [http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion de Recursos Humanos en l a Escuela Un desafio Permanente.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20la%20Escuela%20Un%20desafio%20Permanente.pdf)
- 14) Chacón Mora, Armando. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Revista Gestión de la Educación. Vol. 1. N°2., pp.144-165. Costa Rica. Recuperado de: <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr.pdf>.
- 15) Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- 16) Delgado, Miguel Lorenzo, (2006). La Gestión en los Centros Educativos. Revista de Ciencias de la Educación. Educación: Pensar y hacer desde la Colaboración. Capítulo N°4, Artículo N°2. 229-242 Recuperado de: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.pdf>.
- 17) Dirube, J. L. (2004). Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas. Gestión 2000 Epise. Barcelona. España.
- 18) Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela dese la sala de clases. Seminario Fundación Chile. Santiago.
- 19) Fundación Chile. 2006. Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. Manual de Gestión de Competencias para Instituciones Escolares de Fundación Chile. Recuperado de: www.gestionescolar.cl
- 20) García Carreño, Ingrid del Valle. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Revista OMNIA. Año 16. N°3, Venezuela. Recuperado de: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/6805/6517>
- 21) González Gonzáles, María Teresa. (2003). El Liderazgo en Tiempos de Cambio y Reformas. Revista del Fórum de Administradores de la Educación. Vol. 11 N° 6. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759580>
- 22) Gronn, P. (2002) Distributed Leadership as a unit of analysis. Leadership Quarterly, 13, pp. 423-451

- 23) Horn, Andrea., Marfán, Javiera. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la Investigación en Chile. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. Vol. 9, N°2., Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/116/146>.
- 24) Lambert, S. (2013). Defining a tri-dimensional role for leadership in further Education colleges. Gestión de la Educación, 27 (1), 39-42. Recuperado de: <http://mie.sagepub.com/content/27/1/39.abstract/>
- 25) Leithwood, Kenneth. (2009)¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. Santiago. Chile
- 26) Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Hopkins, D. (2006) Successful School Leadership. What is and How it Influences Pupil Learning, National College for School Leadership. Research Report N°800. University of Nottingham.
- 27) Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2008) Seven strong claims about successful School leadership: School Leadership & Management 28:1, 27-42. Recuperado el 28 de septiembre de 2013, de <http://dx.doi.org/10.1080/13632430731800060>
- 28) López Leiva, Verónica. (2010) Liderazgo y Mejora (Editorial). En Psicoperspectivas. Vol. 9 N°2. 1-8. Viña del Mar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (Ed.) Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/current>
- 25) Lorenzo Delgado, Manuel. La Gestión en los Centros Educativos. 2010. Recuperado de: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.pdf>
- 30) McKinsey & Company. 2009. ¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? Resumen Ejecutivo. Recuperado de: http://www.edu21.cat/files/continguts/Education_McKinsey.Resumen.Spanish.pdf
- 31) MINEDUC. 2005. Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Recuperado de: http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490_MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf
- 32) MINEDUC. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de: <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>.
- 33) Molina Ruiz, Enriqueta. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: Hacia la mejora educativa. En Revista de Educación. N° 337, pp.

- 235-250. Universidad de Granada. España. Recuperado de: http://www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337_12.pdf
- 34) Montero Espinoza, Víctor. (2007) Aspectos de la Planificación en la Administración Educativa.
- 35) Murillo, Torrecilla, F. Javier. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de Pedagogía. N° 339. Octubre 2004. Recuperado de: <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/REFORMA-CAMBIOS/NUEVOS%20AVANCES%20EN%20LA%20MEJORA%20DE%20LA%20ESCUELA.pdf>
- 36) Majluf, N., Hurtado, M. (2010). Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- 37) Palacios, Carlos (2013) ¿Existe el liderazgo en los mandos medios? Revista APD. Septiembre 2013. 50-52. Recuperado de: www.peopleexcellence.com
- 38) Pinto, V., Galdames, S., Rodríguez, S. (2010). Aprendizaje y desafíos para la formación de Líderes Intermedios de Organizaciones Educativas. Revista Psicoperspectivas. Vol. 9, N°2, 136-157. Recuperado de: www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/123/145/
- 39) Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). Improving School leadership. 2 vols. París. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>.
- 40) Pont, Beatriz, Nursche, Deborah, Moorman, Hunter. (2009). Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen N°1. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Recuperado de: www.sourceoecd.org/education/9789264044678
- 41) Robinson, V. (2007). Del Liderazgo a los resultados de los estudiantes. Santiago: Fundación Chile.
- 42) Rosales, M. (2007) ¿Calidad sin liderazgo? Contexto Educativo. Revista Digital de Educación y nuevas tecnologías. Vol. 1 N° 2, pp. 144-165. Recuperado de: <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/>
- 43) Spillane, James P. (2003) Educational Leadership. Revista Educational Evaluation and Policy Analysis. Vol. 25. N° 4, pp. 342-346. Recuperado de: http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneEEPA_25-4.pdf
- 44) Spillane, JP, Halverson, R., y diamantes, JB (2004). Hacia una teoría de la práctica del liderazgo: Una perspectiva distribuido Diario de los estudios curriculares, 36 (1), 3-34. Recuperado de: <http://dm.education.wisc.edu/rshalverson/intellcont/SpillaneHalversonDiamond%20ER-1.pdf>

- 45) Spillane, J.P., Halverson, R. and Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), pp. 3-34
- 46) Spillane, James. (2005) Distributed Leadership. En *The Educational Forum*. Volumen 69. N°2. Recuperado de: <http://www.kdp.org/>
- 47) Spillane, Janes; Harris, Alma. (2008) Distributed leadership through the looking glass. En *Management in Education*. Vol. 22 (1); 31-34. Recuperado de www.sagepublications.com
- 48) Villarreal Ramos, Evangelina. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Número 37/2. Sonora México. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>
- 49) Volante Beach, Paulo; Nussbaum, Miguel. (2002). Cuatro principios de acción en Gestión Educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*. Volumen XVI, N° 1. Junio 2002.
- 50) Volante Beach, Paulo. (2010). Influencia instruccional de la dirección escolar en los logros académicos. Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 51) Wise, C., Bennet, N., (2003). The future role of middle leaders in secondary schools: a survey of middle leaders in secondary schools in England. National College for School Leadership, Nottingham, U.K. Recuperado de: www.ncls.org.uk/media/41B/43/the-future-role-of-middle-leaders-in-secondary-schools-pdf.

VIII. ANEXOS.

Generación de tareas de los Jefes de Departamentos

ARTÍCULO	MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR.	FUNCIONES QUE DEBE HACER EL JEFE DE DEPARTAMENTO
<p>Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Programa las actividades de la asignatura. Función ➡ Coordina las actividades de la asignatura. Función - comunicación ➡ Evalúa las actividades de la asignatura Control
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Desarrolla el Programa de asignatura con criterio de flexibilidad curricular Función

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de métodos para los planes y programas de estudio. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de técnicas para los planes y programa de estudio. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para los planes y programas de estudio. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos para los planes y programas de estudio. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de métodos para los planes y programas de estudio Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de técnicas para los planes y programas de estudio Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de medios para los planes y programas de estudio Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos para los planes y programas de estudio. Organización del Trabajo Técnico
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de métodos para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de técnicas para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de métodos para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de técnicas para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de medios para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico ➤ Establece criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos para su evaluación. Organización del Trabajo Técnico
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar técnicamente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analiza en forma técnica pedagógica los planes y

	planes y programas de estudios.	programas vigentes. Función
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Evalúa el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje. Control ➡ Entrega recomendaciones sobre el Proceso de Enseñanza y Aprendizajes Función
	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Motiva al autoperfeccionamiento de los docentes del Departamento Actualización
Artículo 98: Funciones del Equipo Técnico de Asignatura	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar técnicamente al Jefe del Departamento de Asignatura 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Recibe la asesoría de los Coordinadores de nivel del Departamento. Comunicación y Función de los Coordinadores
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar técnicamente a los docentes que se integran al departamento de la asignatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Supervisa el apoyo técnico pedagógica del Coordinador de nivel a los docentes del Departamento. Control
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar su labor con los integrantes de los Equipos Técnicos de otras asignaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Supervisa la coordinación del Equipo Técnico del Departamento con otros Departamentos de asignaturas Control
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el registro de contenidos programáticos en los libros de clases del nivel que le sea asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Controla la supervisión del Coordinador en el registro de los contenidos en los leccionarios de los profesores del Departamento de asignatura Control
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la construcción de pruebas 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Controla la supervisión del Coordinador en la construcción de los distintos

	coeficiente dos y Pruebas de Nivel.	tipos de evaluaciones. Control
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar, evaluar y recomendar sugerencias cuando las calificaciones inferiores a 4,0 excedan el 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analiza las calificaciones inferiores a 4,0 que excedan el 30% Función ➤ Evalúa las calificaciones inferiores a 4,0 que excedan el 30% Control ➤ Plantea sugerencias o recomendaciones sobre las calificaciones inferiores a 4,0 que excedan el 30% Función
	<ul style="list-style-type: none"> Informar permanentemente al Jefe del Departamento el desarrollo de los planes y programas de su pertinencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe y archiva los informes emanados de los Coordinadores de nivel en torno al desarrollo de los planes y programas del área. comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el cumplimiento de las calificaciones programadas por la UTP. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controla la supervisión que hace el Coordinador sobre el cumplimiento de las calificaciones programadas por los docentes. Control
Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura	El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.	
Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifica las actividades docentes. Función ➤ Ejecuta las actividades docentes. Función ➤ Supervisa las actividades docentes. Control ➤ Evalúa las actividades docentes. Control ➤ Planifica las actividades de perfeccionamiento del área. Función ➤ Ejecuta las actividades de

	<p>área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento.</p>	<p>perfeccionamiento del área. Función ➤ Supervisa las actividades de perfeccionamiento del área. Control ➤ Evalúa las actividades de perfeccionamiento del área. Control ➤ Planifica las actividades de perfeccionamiento de los profesores del departamento. Función</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunica la información necesaria a los integrantes a los docentes del departamento comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propone actividades extraprogramáticas. Función ➤ Apoya las actividades extraprogramáticas. Función ➤ Propone actividades de Preuniversitario. Función ➤ Apoya las actividades de Preuniversitario Función
	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asiste a reuniones de Consejo de Coordinación Docente comunicación ➤ Asiste a reuniones que requieren su presencia. comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propone los nombres de los Coordinadores por nivel o niveles. Función

CRITERIOS.

I. FUNCIÓN.

- 1) Programa las actividades de la asignatura
- 2) Coordina las actividades de la asignatura
- 3) Desarrolla el Programa de asignatura con criterio de flexibilidad curricular
- 4) Analiza en forma técnica pedagógica los planes y programas vigentes
- 5) Entrega recomendaciones sobre el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje
- 6) Analiza las calificaciones inferiores a 4.0 que excedan el 30%
- 7) Plantea sugerencias o recomendaciones sobre las calificaciones inferiores a 4.0 que excedan el 30%
- 8) Planifica las actividades docentes
- 9) Ejecuta las actividades docentes
- 10) Planifica las actividades de perfeccionamiento del área
- 11) Ejecuta las actividades de perfeccionamiento del área
- 12) Planifica las actividades de perfeccionamiento de los profesores del departamento
- 13) Propone actividades extraprogramáticas
- 14) Apoya las actividades extraprogramáticas
- 15) Propone actividades de Preuniversitario
- 16) Apoya las actividades de Preuniversitario
- 17) Propone los nombres de los Coordinadores por nivel o niveles

II. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICO

- 1) Establece criterios de unidad en el diseño de métodos para los planes y programas de estudio.
- 2) Establece criterios de unidad en el diseño de técnicas para los planes y programa de estudio.
- 3) Establece criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para los planes y programas de estudio.
- 4) Establece criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos para los planes y programas de estudio.
- 5) Establece criterios de unidad en la aplicación de métodos para los planes y programas de estudio
- 6) Establece criterios de unidad en la aplicación de técnicas para los planes y programas de estudio
- 7) Establece criterios de unidad en la aplicación de medios para los planes y programas de estudio
- 8) Establece criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos para los planes y programas de estudio.
- 9) Establece criterios de unidad en el diseño de métodos para su evaluación.
- 10) Establece criterios de unidad en el diseño de técnicas para su evaluación.

- 11) Establece criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para su evaluación.
- 12) Establece criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos para su evaluación.
- 13) Establece criterios de unidad en la aplicación de métodos para su evaluación.
- 14) Establece criterios de unidad en la aplicación de técnicas para su evaluación.
- 15) Establece criterios de unidad en la aplicación de medios para su evaluación.
- 16) Establece criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos para su evaluación

III. COMUNICACIÓN

- 1) Coordina las actividades de la asignatura
- 2) Recibe la asesoría de los Coordinadores de nivel del Departamento
- 3) Recibe y archiva los informes emanados de los Coordinadores de nivel en torno al desarrollo de los planes y programas del área.
- 4) Comunica la información necesaria a los integrantes docentes del departamento
- 5) Asiste a reuniones de Consejo de Coordinación Docente
- 6) Asiste a reuniones que requieren su presencia

IV. CONTROL

- 1) Evalúa las actividades de la asignatura
- 2) Evalúa el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje
- 3) Supervisa el apoyo técnico-pedagógico del Coordinador de nivel a los docentes del Departamento
- 4) Supervisa la coordinación del Equipo Técnico del Departamento con otros Departamentos de asignatura
- 5) Controla la supervisión del Coordinador en el registro de los contenidos en los leccionarios de los profesores del Departamento de Asignatura
- 6) Controla la supervisión del Coordinador en la construcción de los distintos tipos de evaluaciones
- 7) Evalúa las calificaciones inferiores a 4.0 que excedan el 30%
- 8) Controla la supervisión que hace el coordinador sobre el cumplimiento de las calificaciones, programas por los docentes
- 9) Supervisa las actividades docentes
- 10) Evalúa las actividades docentes
- 11) Supervisa las actividades de perfeccionamiento del área
- 12) Evalúa las actividades de perfeccionamiento del área

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA.

Ya Sylvia nos encontramos listos para responder a las preguntas de esta encuesta que yo necesito. La Primera dice:

01. ¿Cuál es el objetivo que tiene para la institución la existencia de los Jefes de Departamento de Asignatura?

Los Jefes de departamento de asignatura en este colegio son claves como el nexo de la información que da la institución o básicamente la Rectoría, la Unidad Técnica, la Inspectoría General y que es necesaria que se ponga en conocimiento, con bastante frecuencia a los profesores de cada una de las asignaturas. eh por lo tanto, el nexo de el rol que juega en este nexo que juega los Jefes de Departamento son claves para que los objetivos, las tareas se vayan desarrollando y todos seamos partícipe de ese trabajo también.

Lee tu no más la pregunta y contesta.

02. ¿Cuáles son las funciones que tiene el Jefe de Departamento de Asignatura?

Bueno, eh yo diría que, la función general es para que sea el nexo de la dirección a todos los profesores, pero además, hay funciones que son propias y que tiene que ver el con la marcha regular del tema curricular, del tema evaluativo, en los distintos niveles, atendiendo a las necesidades de los profesores, de los cursos, de los apoderados, y ver en definitiva que se va haciendo el trabajo en función del dominio de los aprendizajes por parte de los niños, en cada una de las materias correspondiente.

03. La pregunta número tres se refiere a los deberes diarios, semanales o mensuales que debe realizar el Jefe de Departamento de Asignatura.

Eh, así como se tiene que preocupar de la marcha del quehacer académico, también hay cosas domésticas que tiene que asumir el jefe, y en ese sentido eh tiene que estar alerta, a que eh todos los cursos estén cubiertos con los profesores correspondientes, se tiene que informar semanalmente de esa situación, recoger la información de las instancias directivas eh, tiene que emitir informes mensuales, eh en los cuales se da a conocer lo que está ocurriendo en el departamento con la marcha curricular, con el tema evaluativo y tiene que contactarse a la vez, con eh los coordinadores que son su ministros – podríamos decir- En la idea de que los niveles estén marchado de una manera coordinada, para el trabajo general del colegio en las asignaturas respectivas.

04 ¿Cuáles son las instancias en que se encuentra o se reúne con los Jefes de Departamento de Asignaturas?

Eh, la UTP tiene dos instancias en que se reúne con los jefes de departamento, que son la instancia de los días lunes, con los Jefes de Departamento propiamente, el día martes Jefes de Departamento y Coordinadores y si hay situaciones que van emergiendo obviamente que también se dan, para que esta situación vaya funcionando, con qué frecuencia se realizan las reuniones con los jefe de departamento, semanalmente en esta reunión de los días lunes, días martes semanalmente con los coordinadores y a la vez, la información baja de los Jefe de Departamento al resto de los profesores del departamento también con la misma frecuencia. Eh, los días martes en una hora y media o 90 minutos de intercambio.

05. ¿Cómo usted desarrolla entre los Jefes de Departamento el deseo de mantenerse permanentemente informado?

Es clave en el caso nuestro la reunión de los días martes, que son la reunión de los coordinadores con los Jefes de Departamento y la UTP. Y hay una comunicación que tiende a ser fluida dentro de lo posible con, a través del correo electrónico, en la cual ante cualquier situación se manda la información y se recoge por esa vía y también los jefes de departamento consultan y se acercan permanentemente a la UTP, y nosotros en esa medida los llamamos para poder actualizarnos y mantenernos informados tratamos con cierta frecuencia.

06 Cómo organiza técnico – pedagógico con los Jefes de Departamento de Asignatura.

Yo creo que de alguna manera está dicho, en el sentido en que todo lo que es técnico pedagógico, se canaliza a través de los Jefes de Departamento. Eh se organiza con esta frecuencia reuniones semanales, eh hay informes que también se emiten del trabajo por parte de los coordinadores en relación al seguimiento de los contenido eh los problemas que se puedan ir generando, y también ahí hay un apoyo que se da en los casos que sea necesario de remediales, por parte de Orientación, por parte de Inspectoría General para coordinar la parte operativa.

07. Sylvia cuando tú hablas de la cobertura curricular o las acciones técnico pedagógicas tú podrías explicitar cosas concretas de lo que se debiera hacer Porque me da impresión que el hablar de la cobertura curricular implica varia áreas: Currículum, Evaluación, Metodología, Didáctica, hay algunas cosas puntuales.

Que a ti te llame la atención que debieran de hacerse o que no se hacen o que si se están haciendo.

A ver, yo diría que de alguna manera se tocan esos temas, pero generalmente van quedando más en lo administrativo que en lo que es el fondo o la preocupación técnica pedagógico que debiera darse. Porque por ejemplo creo yo que hay déficit en el tema metodológico, eh no hay necesariamente líneas comunes de acción, entonces de repente hay alguien que se va por una línea distinta y que podría ser interesante y de gran utilidad ponernos de acuerdo en generar estas acciones comunes por nivel, reforzar por ejemplo ciertas prácticas en los niveles más básicos que podría ser el trabajo más del estudio de la asignatura, eh como enfrentar por ejemplo prácticas de metodologías comunes, eh por ejemplo incorporar el trabajo de lecturas, el trabajo de fuentes en el caso de la Historia que no necesariamente se hacen y en ese sentido, yo creo que falta esa coordinación que también podría a lo mejor compartirse con las asignaturas que son afines al área, generar por ejemplo trabajos compartidos con Lenguaje, con Filosofía, con Arte, y sacar un aprovechamiento que podría, por ejemplo –en lo práctico- generar un instrumento evaluativo que incluya estas materias y que coordinadamente le implique un trabajo menor al profesor independiente de cada uno y también al alumno y yo creo que esos son desafíos que podríamos perfectamente implementar junto por ejemplo, también, con el tema de la incorporación de las tic al trabajo pedagógico que yo siento que se da en forma bastante aislada porque es iniciativa o domino de algún profesor y él lo trabaja y no necesariamente responde a los lineamientos gruesos del departamento.

08. Sylvita. Cuando eh como se liga el rol que tiene que tener el jefe departamento con la evaluación ya sea la evaluación del aprendizaje y la evaluación de la funcionamiento del Departamento.

Yo creo que ahí también hay harto por hacer, porque en realidad, en materia evaluativa yo creo que los lineamientos que están establecidos en el reglamento son muy generales, eh ahí yo creo que se tendrían que generar ciertos protocolos en los cuales el Jefe de Departamento eh la UTP, los profesores jefes tengan una incidencia mayor, porque en general esos temas se resuelven frente a la contingencia y frente al caso particular no hay un lineamiento grueso y ahí obviamente se generan los problemas porque por ejemplo en un tema de evaluación de aprendizajes, eh los criterios que se aplican son dispares eh de repente no hay congruencia que creo yo que es lo más importante entre la práctica pedagógica, entre el contenido, entre la metodología implementada y la evaluación final, y eso altera o afecta al alumno y no hay acuerdos, resolvemos, frente a la situación puntual.

09. La última pregunta: que ¿Cómo el jefe de departamento está actuando en la reorganización de estas llamadas bases curriculares?

Yo diría que en este colegio, es un tema absolutamente desligado, porque en general desde el Ministerio no hay...

(Interrupción Telefónica)

Las Bases Curriculares en realidad, es un tema que yo siento que no llega como debiera a los jefes de departamento ni a los colegios. Porque normalmente eso lo ve el Ministerio. El Ministerio hace una invitación bien acotada que no se traduce en que eso llegue a los profes...

(Interrupción Telefónica)

10. Bases curriculares y Jefes de Departamento. El Jefe de Departamento debiera tener alguna injerencia en la adecuación de estas Bases Curriculares al Colegio.

Yo creo que de todas maneras, el problema está en que esas bases curriculares que de hecho se están trabajando, yo participé el otro día en parte de una reunión que tenía que ver con el tema matemática. Ellos están recogiendo recién algunas impresiones sobre el tema eh me quedó claro de que la gente que está ahí, en el caso de matemática, tienen conocimientos matemáticos pero no necesariamente conocimientos de la realidad de una unidad educativa. Por lo tanto, el lenguaje que ellos usan y que además ellos son extranjeros, es muy distinta a la nuestra. Y después de eso ellos lo llevan supuestamente a una mirada más global que no me quedó tan claro que fuese así, por que los invitados son cuatro o cinco colegios, y son colegios de excelencia, entonces si uno eso piensa aplicarlos en cualquier realidad creo que inclusive en la nuestra de acuerdo a la experiencia de lo que surgió ahí, puede ser complicado, entonces yo creo que sería interesantísimo que de estos colegios, pudiera ver una propuesta escrita en donde se pudiera hacer llegar a una instancia mayor que esta que es la correspondiente al departamento de currículum, eh tenga algún efecto porque alguna de las personas que estaban allí, habían participado en oportunidades anteriores y la idea es que eso que se hace ahí como una primero mirada a los temas que se podrían trabajar, los cuales no, no pasa de eso y por lo tanto se cumple con un tema administrativo, porque de hecho llegó una hora en que se dijo que ya no podemos continuar acá y todo lo que ustedes quisieran decir por correo y posteriormente la gente que había participada señalaba de que no hay posterior seguimiento, no se hace una retroalimentación de lo que se dijo, no hay un resultado acerca de eso tampoco.

Y en ese sentido en este establecimiento, el Jefe de Departamento debiera de aterrizar de todas maneras, esas Bases Curriculares con sus profesores con sus (equipos, exacto) coordinadores (si de todas maneras), para adecuarlos sobre todo al contexto en el cual está inserto.

Ya Sylvia muchas gracias por haber sido entrevistada. Esto es para la tesis así que gracias. De nada.

TEXTO DE LA ENTREVISTA.

Los Jefes de departamento de asignatura en este colegio son claves como el nexo de la información que da la institución o básicamente la Rectoría, la Unidad Técnica, la Inspectoría General y que es necesaria que se ponga en conocimiento, con bastante frecuencia a los profesores de cada una de las asignaturas. eh por lo tanto, el nexo de el rol que juega en este nexo que juega los Jefes de Departamento son claves para que los objetivos, las tareas se vayan desarrollando y todos seamos partícipe de ese trabajo también.

Bueno, eh yo diría que, la función general es para que sea el nexo de la dirección a todos los profesores, pero además, hay funciones que son propias y que tiene que ver el con la marcha regular del tema curricular, del tema evaluativo, en los distintos niveles, atendiendo a las necesidades de los profesores, de los cursos, de los apoderados, y ver en definitiva que se va haciendo el trabajo en función del dominio de los aprendizajes por parte de los niños, en cada una de las materias correspondiente.

Eh, así como se tiene que preocupar de la marcha del quehacer académico, también hay cosas domésticas que tiene que asumir el jefe, y en ese sentido eh tiene que estar alerta, a que eh todos los cursos estén cubiertos con los profesores correspondientes, se tiene que informar semanalmente de esa situación, recoger la información de las instancias directivas eh, tiene que emitir informes mensuales, eh en los cuales se da a conocer lo que está ocurriendo en el departamento con la marcha curricular, con el tema evaluativo y tiene que contactarse a la vez, con eh los coordinadores que son su ministros – podríamos decir- En la idea de que los niveles estén marchado de una manera coordinada, para el trabajo general del colegio en las asignaturas respectivas.

Eh, la UTP tiene dos instancias en que se reúne con los jefes de departamento, que son la instancia de los días lunes, con los Jefes de Departamento propiamente, el día martes Jefes de Departamento y Coordinadores y si hay situaciones que van emergiendo obviamente que también se dan, para que esta situación vaya funcionando, con qué frecuencia se realizan las reuniones con los jefe de departamento, semanalmente en esta reunión de los días lunes, días martes semanalmente con los coordinadores y a la vez, la información baja de los Jefe de Departamento al resto de los profesores del departamento también con la misma frecuencia. Eh, los días martes en una hora y media o 90 minutos de intercambio.

Es clave en el caso nuestro la reunión de los días martes, que son la reunión de los coordinadores con los Jefes de Departamento y la UTP. Y hay una comunicación que tiende a ser fluida dentro de lo posible con, a través del correo electrónico, en la cual

ante cualquier situación se manda la información y se recoge por esa vía y también los jefes de departamento consultan y se acercan permanentemente a la UTP, y nosotros en esa medida los llamamos para poder actualizarnos y mantenernos informados tratamos con cierta frecuencia.

Yo creo que de alguna manera está dicho, en el sentido en que todo lo que es técnico pedagógico, se canaliza a través de los Jefes de Departamento. Eh se organiza con esta frecuencia reuniones semanales, eh hay informes que también se emiten del trabajo por parte de los coordinadores en relación al seguimiento de los contenido eh los problemas que se puedan ir generando, y también ahí hay un apoyo que se da en los casos que sea necesario de remediales, por parte de Orientación, por parte de Inspectoría General para coordinar la parte operativa.

A ver, yo diría que de alguna manera se tocan esos temas, pero generalmente van quedando más en lo administrativo que en lo que es el fondo o la preocupación técnica pedagógico que debiera darse. Porque por ejemplo creo yo que hay déficit en el tema metodológico, eh no hay necesariamente líneas comunes de acción, entonces de repente hay alguien que se va por una línea distinta y que podría ser interesante y de gran utilidad ponernos de acuerdo en generar estas acciones comunes por nivel, reforzar por ejemplo ciertas prácticas en los niveles más básicos que podría ser el trabajo más del estudio de la asignatura, eh como enfrentar por ejemplo prácticas de metodologías comunes, eh por ejemplo incorporar el trabajo de lecturas, el trabajo de fuentes en el caso de la Historia que no necesariamente se hacen y en ese sentido, yo creo que falta esa coordinación que también podría a lo mejor compartirse con las asignaturas que son afines al área, generar por ejemplo trabajos compartidos con Lenguaje, con Filosofía, con Arte, y sacar un aprovechamiento que podría, por ejemplo –en lo práctico- generar un instrumento evaluativo que incluya estas materias y que coordinadamente le implique un trabajo menor al profesor independiente de cada uno y también al alumno y yo creo que esos son desafíos que podríamos perfectamente implementar junto por ejemplo, también, con el tema de la incorporación de las tic al trabajo pedagógico que yo siento que se da en forma bastante aislada porque es iniciativa o domino de algún profesor y él lo trabaja y no necesariamente responde a los lineamientos gruesos del departamento.

Yo creo que ahí también hay mucho por hacer, porque en realidad, en materia evaluativa yo creo que los lineamientos que están establecidos en el reglamento son muy generales, eh ahí yo creo que se tendrían que generar ciertos protocolos en los cuales el Jefe de Departamento eh la UTP, los profesores jefes tengan una incidencia mayor, porque en general esos temas se resuelven frente a la contingencia y frente al caso particular no hay un lineamiento grueso y ahí obviamente se generan los problemas porque por

ejemplo en un tema de evaluación de aprendizajes, eh los criterios que se aplican son dispares eh de repente no hay congruencia que creo yo que es lo más importante entre la práctica pedagógica, entre el contenido, entre la metodología implementada y la evaluación final, y eso altera o afecta al alumno y no hay acuerdos, resolvemos, frente a la situación puntual.

Yo diría que en este colegio, es un tema absolutamente desligado, porque en general desde el Ministerio no hay...

Las Bases Curriculares en realidad, es un tema que yo siento que no llega como debiera a los jefes de departamento ni a los colegios. Porque normalmente eso lo ve el Ministerio. El Ministerio hace una invitación bien acotada que no se traduce en que eso llegue a los profes...

Yo creo que de todas maneras, el problema está en que esas bases curriculares que de hecho se están trabajando, yo participé el otro día en parte de una reunión que tenía que ver con el tema matemática. Ellos están recogiendo recién algunas impresiones sobre el tema eh me quedó claro de que la gente que está ahí, en el caso de matemática, tienen conocimientos matemáticos pero no necesariamente conocimientos de la realidad de una unidad educativa. Por lo tanto, el lenguaje que ellos usan y que además ellos son extranjeros, es muy distinta a la nuestra. Y después de eso ellos lo llevan supuestamente a una mirada más global que no me quedó tan claro que fuese así, por que los invitados son cuatro o cinco colegios, y son colegios de excelencia, entonces si uno eso piensa aplicarlos en cualquier realidad creo que inclusive en la nuestra de acuerdo a la experiencia de lo que surgió ahí, puede ser complicado, entonces yo creo que sería interesantísimo que de estos colegios, pudiera ver una propuesta escrita en donde se pudiera hacer llegar a una instancia mayor que esta que es la correspondiente al departamento de currículum, eh tenga algún efecto porque alguna de las personas que estaban allí, habían participado en oportunidades anteriores y la idea es que eso que se hace ahí como una primero mirada a los temas que se podrían trabajar, los cuales no, no pasa de eso y por lo tanto se cumple con un tema administrativo, porque de hecho llegó una hora en que se dijo que ya no podemos continuar acá y todo lo que ustedes quisieran decir por correo y posteriormente la gente que había participada señalaba de que no hay posterior seguimiento, no se hace una retroalimentación de lo que se dijo, no hay un resultado acerca de eso tampoco.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

Fecha	16 – diciembre - 2012
Cargo de la Entrevistada	Jefe Unidad Técnico Pedagógico
Hora Inicio de Entrevista	
Hora Término de Entrevista	
Tiempo de Entrevista	

Códigos de la Unidad de Registro en orden:

01: Número de Orden

FA: persona que realizó la entrevista

SA: persona que fue entrevistada

CM: Dependencia de Administración del Establecimiento. Colegio Municipal

Código de Unidad de Registro	Párrafo (Unidad de Registro con Sentido)	Categoría Preliminar	Sigla
01.FA.SA.CM	Los Jefes de departamento de asignatura en este colegio son claves como el nexo de la información que da la institución o básicamente la Rectoría, la Unidad Técnica, la Inspectoría General	Nexo comunicativo	NC
02.FA.SA.CM	y que es necesaria que se ponga en conocimiento, con bastante frecuencia a los profesores de cada una de las asignaturas	Frecuencia Información	FI
03.FA.SA.CM	. eh por lo tanto, el nexo de el rol que juega en este nexo que juega los Jefes de Departamento son claves para que los objetivos, las tareas se vayan desarrollando y todos seamos partícipe de ese trabajo también.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
04.FA.SA.CM	Bueno, eh yo diría que, la función general es para que sea el nexo de la dirección a todos los profesores, pero además,	Nexo comunicativo	NC
05.FA.SA.CM	Hay funciones que son propias y que tiene que ver el con la marcha regular del tema curricular, del tema evaluativo, en los distintos niveles, atendiendo a las necesidades de los profesores, de los cursos, de los apoderados, y ver en definitiva que se va haciendo el trabajo en función del dominio de los aprendizajes por parte de los niños, en cada una de las materias correspondiente.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
06.FA.SA.CM	Eh, así como se tiene que preocupar de la marcha del quehacer académico,	Función Académica	FA
07.FA.SA.CM	también hay cosas domésticas que tiene que asumir el jefe, y en ese sentido eh tiene que estar alerta, a que eh todos los cursos estén cubiertos con los profesores correspondientes,	Función Académica	FA
08.FA.SA.CM	se tiene que informar semanalmente de esa situación,		

	recoger la información de las instancias directivas eh, tiene que emitir informes mensuales, eh	Nexo comunicativo	NC
09.FA.SA.CM	en los cuales se da a conocer lo que está ocurriendo en el departamento con la marcha curricular, con el tema evaluativo	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
10.FA.SA.CM	y tiene que contactarse a la vez, con eh los coordinadores que son su ministros –podríamos decir-	Nexo comunicativo	NC
11.FA.SA.CM	En la idea de que los niveles estén marchando de una manera coordinada, para el trabajo general del colegio en las asignaturas respectivas.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
12.FA.SA.CM	Eh, la UTP tiene dos instancias en que se reúne con los jefes de departamento, que son la instancia de los días lunes, con los Jefes de Departamento propiamente, el día martes Jefes de Departamento y Coordinadores	Nexo comunicativo	NC
13.FA.SA.CM	y si hay situaciones que van emergiendo obviamente que también se dan, para que esta situación vaya funcionando, con qué frecuencia se realizan las reuniones con los jefe de departamento, semanalmente en esta reunión de los días lunes, días martes semanalmente con los coordinadores y a la vez, la información baja de los Jefe de Departamento al resto de los profesores del departamento también con la misma frecuencia. Eh, los días martes en una hora y media o 90 minutos de intercambio.	Nexo comunicativo	NC
14.FA.SA.CM	Es clave en el caso nuestro la reunión de los días martes, que son la reunión de los coordinadores con los Jefes de Departamento y la UTP.	Nexo comunicativo	NC
15.FA.SA.CM	Y hay una comunicación que tiende a ser fluida dentro de lo posible con, a través del correo electrónico, en la cual ante cualquier situación se manda la información y se recoge por esa vía y también los jefes de departamento consultan	Nexo comunicativo	NC
16.FA.SA.CM	y se acercan permanentemente a la UTP, y nosotros en esa medida los llamamos para poder actualizarnos y mantenernos informados tratamos con cierta frecuencia.	Nexo comunicativo	NC
17.FA.SA.CM	Yo creo que de alguna manera está dicho, en el sentido en que todo lo que es técnico pedagógico, se canaliza a través de los Jefes de Departamento.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
18.FA.SA.CM	Eh se organiza con esta frecuencia reuniones semanales,	Nexo comunicativo	NC
19.FA.SA.CM	eh hay informes que también se emiten del trabajo por parte de los coordinadores	Nexo comunicativo	NC
20.FA.SA.CM	en relación al seguimiento de los contenido eh los problemas que se puedan ir generando	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
21.FA.SA.CM	y también ahí hay un apoyo que se da en los casos que sea necesario de remediales, por parte de Orientación, por parte de Inspectoría General para coordinar la parte operativa.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
22.FA.SA.CM	A ver, yo diría que de alguna manera se tocan esos temas, pero generalmente van quedando más en lo administrativo que en lo que es el fondo o la preocupación técnica pedagógico que debiera darse.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP

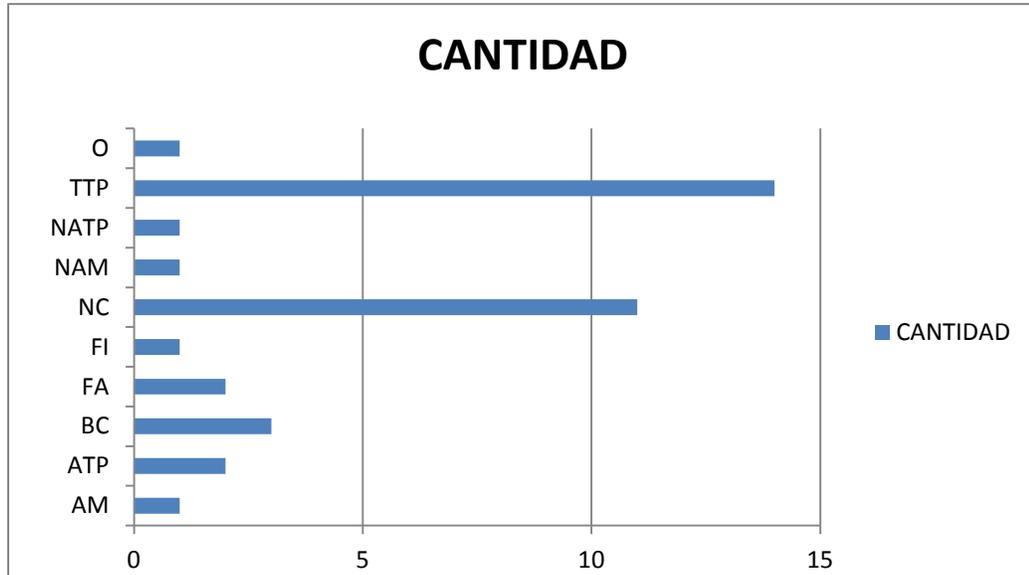
23.FA.SA.CM	Porque por ejemplo creo yo que hay déficit en el tema metodológico,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
24.FA.SA.CM	eh no hay necesariamente líneas comunes de acción, entonces de repente hay alguien que se va por una línea distinta y que podría ser interesante y de gran utilidad ponernos de acuerdo en generar estas acciones comunes por nivel,	No alineación Técnico Pedagógica	NATP
25.FA.SA.CM	reforzar por ejemplo ciertas prácticas en los niveles más básicos que podría ser el trabajo más del estudio de la asignatura, eh como enfrentar por ejemplo prácticas de metodologías comunes, eh por ejemplo incorporar el trabajo de lecturas, el trabajo de fuentes en el caso de la Historia que no necesariamente se hacen y en ese sentido,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
26.FA.SA.CM	yo creo que falta esa coordinación que también podría a lo mejor compartirse con las asignaturas que son afines al área, generar por ejemplo trabajos compartidos con Lenguaje, con Filosofía, con Arte,	Alineación Técnico Pedagógica	ATP
27.FA.SA.CM	y sacar un aprovechamiento que podría, por ejemplo –en lo práctico- generar un instrumento evaluativo que incluya estas materias y que coordinadamente le implique un trabajo menor al profesor independiente de cada uno y también al alumno y yo creo que esos son desafíos que podríamos perfectamente implementar junto	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
28.FA.SA.CM	por ejemplo, también, con el tema de la incorporación de las tic al trabajo pedagógico que yo siento que se da en forma bastante aislada porque es iniciativa o domino de algún profesor y él lo trabaja y no necesariamente responde a los lineamientos gruesos del departamento.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
29.FA.SA.CM	Yo creo que ahí también hay harto por hacer, porque en realidad, en materia evaluativa yo creo que los lineamientos que están establecidos en el reglamento son muy generales,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
30.FA.SA.CM	eh ahí yo creo que se tendrían que generar ciertos protocolos en los cuales el Jefe de Departamento eh la UTP, los profesores jefes tengan una incidencia mayor, porque en general esos temas se resuelven frente a la contingencia y frente al caso particular no hay un lineamiento grueso y ahí obviamente se generan los problemas porque por ejemplo en un tema de evaluación de aprendizajes,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
31.FA.SA.CM	Eh los criterios que se aplican son dispares eh de repente no hay congruencia que creo yo que es lo más importante entre la práctica pedagógica, entre el contenido, entre la metodología implementada y la evaluación final, y eso altera o afecta al alumno y no hay acuerdos, resolvemos, frente a la situación puntual.	Alineación Técnico Pedagógica	ATP
32.FA.SA.CM	Yo diría que en este colegio, es un tema absolutamente desligado, porque en general desde el Ministerio no hay...	No alineación MINEDUC	NAM
33.FA.SA.CM	Las Bases Curriculares en realidad, es un tema que yo siento que no llega como debiera a los jefes de departamento ni a los colegios. Porque normalmente eso lo ve el Ministerio. El Ministerio hace una invitación bien	Bases Curriculares	BC

	acotada que no se traduce en que eso llegue a los profes...		
34.FA.SA.CM	Yo creo que de todas maneras, el problema está en que esas bases curriculares que de echo se están trabajando,	Bases Curriculares	BC
35.FA.SA.CM	Yo participé el otro día en parte de una reunión que tenía que ver con el tema matemática. Ellos están recogiendo recién algunas impresiones sobre el tema eh me quedó claro de que la gente que está ahí, en el caso de matemática, tienen conocimientos matemáticos pero no necesariamente conocimientos de la realidad de una unidad educativa. Por lo tanto, el lenguaje que ellos usan y que además ellos son extranjeros, es muy distinta a la nuestra.	Bases Curriculares	BC
36.FA.SA.CM	Y después de eso ellos lo llevan supuestamente a una mirada más global que no me quedó tan claro que fuese así, por que los invitados son cuatro o cinco colegios, y son colegios de excelencia, entonces si uno eso piensa aplicarlos en cualquier realidad creo que inclusive en la nuestra de acuerdo a la experiencia de lo que surgió ahí, puede ser complicado,	Otros	O
37.FA.SA.CM	entonces yo creo que sería interesantísimo que de estos colegios, pudiera ver una propuesta escrita en donde se pudiera hacer llegar a una instancia mayor que esta que es la correspondiente al departamento de currículum, eh tenga algún efecto porque alguna de las personas que estaban allí, habían participado en oportunidades anteriores y la idea es que eso que se hace ahí como una primero mirada a los temas que se podrían trabajar, los cuales no, no pasa de eso y por lo tanto se cumple con un tema administrativo, porque de hecho llegó una hora en que se dijo que ya no podemos continuar acá y todo lo que ustedes quisieran decir por correo y posteriormente la gente que había participada señalaba de que no hay posterior seguimiento, no se hace una retroalimentación de lo que se dijo, no hay un resultado acerca de eso tampoco.	Alineación Mineduc	AM

CATEGORÍAS PRELIMINARES

CATEGORIAS PRELIMINARES	SIGLA	CANTIDAD
Alineación Mineduc	AM	1
Alineación Técnico Pedagógica	ATP	2
Bases Curriculares	BC	3
Función Académica	FA	2
Frecuencia Información	FI	1
Nexo comunicativo	NC	11
No alineación MINEDUC	NAM	1
No alineación Técnico Pedagógica	NATP	1
Trabajo Técnico Pedagógico	TTP	14
Otros		1
TOTAL		37

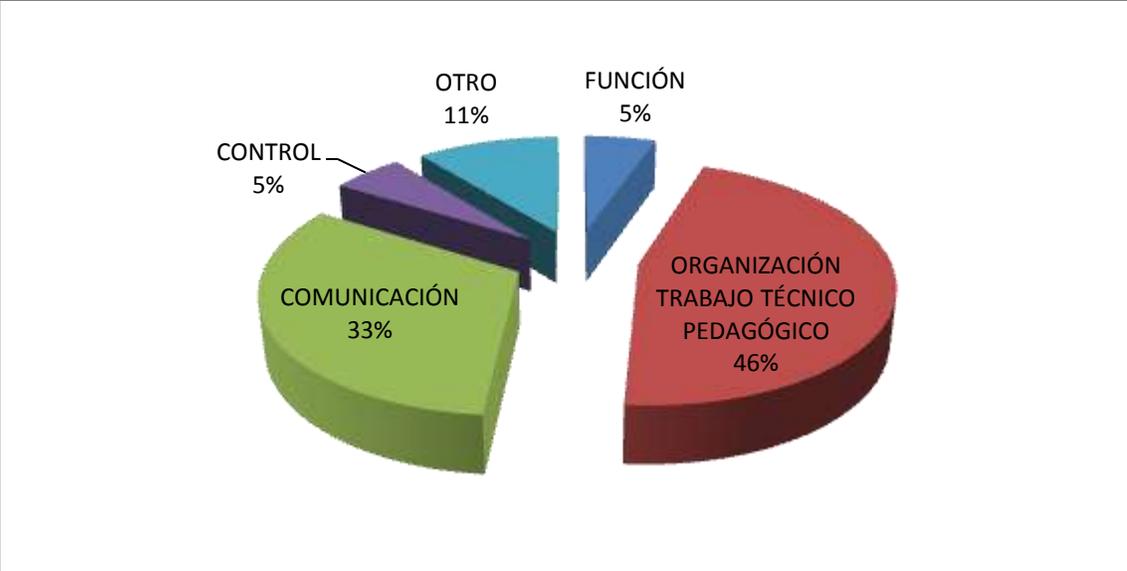
GRÁFICO DE CATEGORÍAS PRELIMINARES



Las cuatro categorías son: Función, Organización trabajo Técnico Pedagógico, Comunicación, Control y Otros.

Función	Frecuencia	Organización Trabajo Técnico Pedagógico	Frecuencia	Comunicación	Frecuencia	Control	Frecuencia	Otros	Frecuencia
FA	2	TTP	14	NC	11	AM	1	BC	4
		ATP	2	FI	1	NAM	1		
		NATP	1						
TOTAL	2		17		12		2		4
TOTAL									37

DIMENSIONES	SIGLA	FRECUENCIA
FUNCIÓN	FA	2
ORGANIZACIÓN TRABAJO TÉCNICO PEDAGÓGICA	TTP - ATP - NATP	17
COMUNICACIÓN	NC - FI	12
CONTROL	AM - NAM	2
OTROS	BC	4



TEXTO INTERPRETATIVO PROVISIONAL.

CATEGORÍA	FUNCIÓN
CONCEPTUALIZACIÓN	<p>Función. (Del lat. <i>functio</i>, -<i>ōnis</i>).</p> <p>2. f. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.</p> <p>I. Estatuto Docente:</p> <p>Artículo 6º: La función docente es aquella de carácter profesional de nivel superior, que lleva a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza y educación, lo que incluye el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los mismos procesos y de las actividades educativas generales y complementarias que tiene lugar en las unidades educacionales de nivel pre-básico, básico y medio.</p> <p>Artículo 8: Las funciones técnico-pedagógicas son aquellas de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para cada función, se ocupan respectivamente de los siguientes campos de apoyo o complemento de la docencia: orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento docente y otras análogas que por decreto reconozca el Ministerio de Educación, previo informe de los organismos competentes.</p> <p>II. Manual de Convivencia y Reglamento Interno del Instituto Nacional</p> <p>Artículo 96: Funciones de los Departamentos de Asignatura.</p> <ul style="list-style-type: none">• Programar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con el buen desarrollo de la asignatura.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los programas de estudio de la asignatura, adecuándolos con criterio de flexibilidad curricular. • Establecer criterios de unidad en el diseño y aplicación de métodos, técnicas, medios e instrumentos pedagógicos, tanto para el desarrollo de los planes y programas como de su evaluación. • Analizar técnicamente planes y programas de estudios. • Evaluar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje y recomendar las acciones pertinentes. • Impulsar el auto perfeccionamiento de los docentes. <p>Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades de su departamento, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del departamento. • Transmitir a los integrantes de su departamento las informaciones necesarias para su buena marcha. • Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde. • Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia. • Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.
INFERENCIA	Sólo se hable del trabajo académico pero no lo explicita habiendo una buena reglamentación en la cual basarse para especificarla. Inclusive se habla de cosas domésticas.

Código de Unidad de Registro	Párrafo (Unidad de Registro con Sentido)	Categoría Preliminar	Sigla
06.FA.SA.CM	Eh, así como se tiene que preocupar de la marcha del quehacer académico,	Función Académica	FA
07.FA.SA.CM	también hay cosas domésticas que tiene que asumir el jefe, y en ese sentido eh tiene que estar alerta, a que eh	Función	FA

	todos los cursos estén cubiertos con los profesores correspondientes,	Académica	
--	---	-----------	--

CATEGORÍA	ORGANIZACIÓN TRABAJO TÉCNICO PEDAGÓGICA
CONCEPTUALIZACIÓN	<p>Organización. RAE</p> <p>1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.</p> <p>3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.</p> <p>I. Estatuto Docente.</p> <p>El Artículo 5º define el concepto cargo como el empleo para cumplir una tarea o función de aquellas señaladas en los artículos 6º a 8º.</p> <p>El trabajo técnico pedagógico se establece en el Artículo 8º, y es definido como el campo de apoyo o complemento de la docencia y se explicita esos campos: Orientación Educacional y Vocacional, Supervisión Pedagógica, Planificación Curricular, Evaluación del aprendizaje, Investigación Pedagógica, Coordinación de los Procesos de Perfeccionamiento Docente y otras análogas. Este trabajo deberá ser organizado.</p> <p>El Artículo 16º define que: “Los profesionales de la educación que se desempeñan en la función docente gozarán de autonomía en el ejercicio de ésta, sujeta a las disposiciones legales que orientan al sistema educacional, del proyecto educativo del establecimiento y de los programas específicos de mejoramiento e innovación. Esta autonomía se ejercerá en:</p> <p>a. El planeamiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje que desarrollarán en su ejercicio lectivo y en la aplicación de los métodos y técnicas correspondientes;</p> <p>b. La evaluación de los procesos de enseñanza y del aprendizaje de sus</p>

	<p>alumnos, de conformidad con las normas nacionales y las acordadas por el establecimiento ;</p> <p>c. La aplicación de los textos de estudio y materiales didácticos en uso en los respectivos establecimientos, teniendo en consideración las condiciones geográficas y ambientales y de sus alumnos y</p> <p>d. La relación con las familias y los apoderados de sus alumnos, teniendo presente las normas adoptadas por el establecimiento.</p> <p>II. Manual de Convivencia y Reglamento Interno del Instituto Nacional.</p> <p>Artículo 10°: Del Nivel de Coordinación e Integración. El nivel de Coordinación e Integración es la instancia que permite interactuar el quehacer de los niveles de Dirección, de Planificación y Supervisión y de Ejecución mencionados anteriormente. Según el carácter técnico – pedagógico de la convocatoria, éste se expresará a través de:</p> <p>...Consejo de Coordinación Docente (Dirección y Jefes de Departamentos)</p> <p>Artículo 11°: Establece la Estructura Organizacional del Establecimiento. La organización del Instituto Nacional se estructura de la siguiente manera: Dirección y Unidades Operativas.</p> <p>Artículo 13°: De la Unidades Operativas. Las Unidades Operativas, para el desarrollo de las actividades académicas, técnico- pedagógicas y administrativas, estarán conformadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Inspectoría General. • Unidad Técnico - Pedagógica. • Unidad Administrativa. <p>Las Unidades Operativas son órganos de soporte académico y de apoyo directivo, encargadas de ejecutar acciones permanentes en una o más áreas de la</p>
--	---

	<p>gestión académica y administrativa, para lo cual desarrollarán integralmente su quehacer en asuntos de su competencia.</p> <p>Artículo 14º: De las Jefaturas de Unidades Operativas.</p> <p>Para los efectos de una adecuada planificación y ejecución de las actividades docentes y administrativas, se reconocerán las siguientes Jefaturas de Unidades Operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe Unidad de Inspectoría General • Jefe de Unidad Técnica Pedagógica • Jefes de Departamentos de Asignatura.
<p>INFERENCIA</p>	<p>Dentro de la organización están personas que ejercerán un rol para cumplir objetivos, esos roles se transforman en tareas que son organizadas y comunicadas a los entes pertinentes.</p> <p>Se señala que los temas de organización pedagógica son Temas curriculares, Temas evaluativos, Dominios de aprendizajes. Estos temas serán conocidos por el Jefe de Departamento, pues él coordinará el trabajo general, el trabajo técnico pedagógico, como por ejemplo el seguimiento de los contenidos. Muchas veces el trabajo administrativo sobrepasa lo técnico. Dentro de aspectos técnico pedagógicos que son una carencia está el aspecto metodológico, él no tiene líneas comunes de acción, no hay una alineación al objeto final, no se hace un trabajo transdisciplinario. Falta coordinación inter, multi y transdisciplinario. No se señala quién es el encargado de hacerlo. También esto abarca el aspecto evaluativo, habiendo podido enfrentar instancias evaluativas desde lo multidisciplinario, tampoco se hace. No se ha organizado ninguna intervención común al proceso de enseñanza aprendizaje con las Tics, sólo se hace de manera aislada, quien sabe lo hace, pero la institución no tiene protocolo de acción ni delineamiento establecido. Además se señala que en este último punto no existe un protocolo que norme el accionar común frente a problemas técnico pedagógicos, se resuelve</p>

	en el momento, en la coyuntura no se visiona el problema ni menos la solución.
--	--

Código de Unidad de Registro	Párrafo (Unidad de Registro con Sentido)	Categoría Preliminar	Sigla
03.FA.SA.CM	. eh por lo tanto, el nexco de el rol que juega en este nexco que juega los Jefes de Departamento son claves para que los objetivos, las tareas se vayan desarrollando y todos seamos partícipe de ese trabajo también.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
05.FA.SA.CM	Hay funciones que son propias y que tiene que ver el con la marcha regular del tema curricular, del tema evaluativo, en los distintos niveles, atendiendo a las necesidades de los profesores, de los cursos, de los apoderados, y ver en definitiva que se va haciendo el trabajo en función del dominio de los aprendizajes por parte de los niños, en cada una de las materias correspondiente.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
09.FA.SA.CM	en los cuales se da a conocer lo que está ocurriendo en el departamento con la marcha curricular, con el tema evaluativo	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
11.FA.SA.CM	En la idea de que los niveles estén marchando de una manera coordinada, para el trabajo general del colegio en las asignaturas respectivas.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
17.FA.SA.CM	Yo creo que de alguna manera está dicho, en el sentido en que todo lo que es técnico pedagógico, se canaliza a través de los Jefes de Departamento.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
20.FA.SA.CM	en relación al seguimiento de los contenido eh los problemas que se puedan ir generando	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
21.FA.SA.CM	y también ahí hay un apoyo que se da en los casos que sea necesario de remediales, por parte de Orientación, por parte de Inspectoría General para coordinar la parte operativa.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
22.FA.SA.CM	A ver, yo diría que de alguna manera se tocan esos temas, pero generalmente van quedando más en lo administrativo que en lo que es el fondo o la preocupación técnica pedagógico que debiera darse.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
23.FA.SA.CM	Porque por ejemplo creo yo que hay déficit en el tema metodológico,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
24.FA.SA.CM	eh no hay necesariamente líneas comunes de acción, entonces de repente hay alguien que se va por una línea distinta y que podría ser interesante y de gran utilidad ponernos de acuerdo en generar estas acciones comunes por nivel,	No alineación Técnico Pedagógica	NATP
25.FA.SA.CM	reforzar por ejemplo ciertas prácticas en los niveles más básicos que podría ser el trabajo más del estudio de la asignatura, eh como enfrentar por ejemplo prácticas de metodologías comunes, eh por ejemplo incorporar el trabajo de lecturas, el trabajo de fuentes en el caso de la Historia que no necesariamente se hacen y en ese sentido,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
26.FA.SA.CM	yo creo que falta esa coordinación que también podría a lo mejor compartirse con las asignaturas que son afines al	Alineación	ATP

	área, generar por ejemplo trabajos compartidos con Lenguaje, con Filosofía, con Arte,	Técnico Pedagógica	
27.FA.SA.CM	y sacar un aprovechamiento que podría, por ejemplo –en lo práctico- generar un instrumento evaluativo que incluya estas materias y que coordinadamente le implique un trabajo menor al profesor independiente de cada uno y también al alumno y yo creo que esos son desafíos que podríamos perfectamente implementar junto	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
28.FA.SA.CM	por ejemplo, también, con el tema de la incorporación de las TIC al trabajo pedagógico que yo siento que se da en forma bastante aislada porque es iniciativa o dominio de algún profesor y él lo trabaja y no necesariamente responde a los lineamientos gruesos del departamento.	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
29.FA.SA.CM	Yo creo que ahí también hay mucho por hacer, porque en realidad, en materia evaluativa yo creo que los lineamientos que están establecidos en el reglamento son muy generales,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
30.FA.SA.CM	ahí yo creo que se tendrían que generar ciertos protocolos en los cuales el Jefe de Departamento eh la UTP, los profesores jefes tengan una incidencia mayor, porque en general esos temas se resuelven frente a la contingencia y frente al caso particular no hay un lineamiento grueso y ahí obviamente se generan los problemas porque por ejemplo en un tema de evaluación de aprendizajes,	Trabajo Técnico Pedagógico	TTP
31.FA.SA.CM	Eh los criterios que se aplican son dispares eh de repente no hay congruencia que creo yo que es lo más importante entre la práctica pedagógica, entre el contenido, entre la metodología implementada y la evaluación final, y eso altera o afecta al alumno y no hay acuerdos, resolvemos, frente a la situación puntual.	Alineación Técnico Pedagógica	ATP

CATEGORÍA	COMUNICACIÓN
CONCEPTUALIZACIÓN	<p>Comunicación. (Del lat. <i>communicatio</i>, -ōnis).</p> <p>1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.</p> <p>2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.</p> <p>I. Estatuto Docente. El artículo 15° dice: En los establecimientos educacionales habrá Consejos de Profesores u organismos equivalentes de carácter consultivo, integrados por personal docente directivo, técnico-pedagógico y docente. Estos serán organismos técnicos en los que se</p>

	<p>expresará la opinión profesional de sus integrantes.</p> <p>Sin embargo, los Consejos de Profesores podrán tener carácter resolutivo en materias técnico-pedagógicas, en conformidad al proyecto educativo del establecimiento y su reglamento interno.</p> <p>Al mismo tiempo, en los Consejos de Profesores y organismos equivalentes se encauzará la participación de los profesionales en el cumplimiento de los objetivos y programas educacionales de alcance nacional o comunal y en el desarrollo del proyecto educativo del establecimiento.</p> <p>II. Manual de Convivencia y Reglamento Interno del Instituto Nacional.</p> <p>Artículo 18: De acuerdo a la legislación vigente y en razón de las necesidades de planificación, organización o evaluación de la gestión curricular, la Dirección del Establecimiento podrá convocar a Consejos Técnicos u organismos equivalentes, de carácter consultivo, los cuales estarán integrados por docentes directivos, técnicos y/o docentes de aula. Estos consejos tendrán el carácter de instancias técnicas, cuyas resoluciones expresarán la opinión profesional de sus integrantes (Artículo 14 de la Ley N° 19.070, Texto refundido, Estatuto docente).</p> <p>Artículo 19: Para los efectos de planificación, organización y resolución, se reconocen en el Instituto Nacional los siguientes consejos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo Docente Directivo • Consejo General de Profesores. • Consejo Escolar. • Consejo de Coordinación Docente. • Consejo de Coordinación Técnico - Pedagógica. • Consejo de Profesores de Asignatura. • Consejo de Profesores Jefes de Nivel.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Profesores de Curso. <p>Artículo 20: Consejo Docente Directivo. El Consejo Docente Directivo estará integrado por los Docentes Directivos del Establecimiento. Será presidido por el Rector o el Directivo Docente en quien se delegue dicha función. Cuando corresponda, serán convocados el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, los Docentes Técnicos del Establecimiento y los Jefes de Departamentos que se estime necesario.</p> <p>Artículo 21: De las funciones del Consejo Docente Directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la política técnico - pedagógica y administrativa del Establecimiento. • Diseñar e informar el Plan Anual de inversiones del Establecimiento. • Tomar conocimiento del nombramiento de los Jefes de Departamento de Asignatura. • Aprobar la estructura orgánica general del Establecimiento. • Requerir las contrataciones de personal externo que realizará trabajos docentes. • Autorizar el plan de acciones de mejoramiento de la infraestructura del Establecimiento. • Resolver la destinación interna del personal del Establecimiento. <p>Artículo 22: El Rector nombrará, de entre sus miembros, un secretario del Consejo Docente Directivo, quien llevará acta escrita de las sesiones ordinarias y extraordinarias. Asimismo el Rector, en razón de sus facultades administrativas, conformará una Comisión Consultiva y de orientación general de la gestión del Establecimiento.</p> <p>Artículo 23: De los Consejos de Profesores. Los profesionales de la educación tendrán derecho a participar, con carácter</p>
--	---

	<p>consultivo, en el diagnóstico, planteamiento, ejecución y evaluación de las actividades de la Unidad Educativa correspondiente y de las relaciones de ésta con la comunidad.</p> <p>Para tales efectos, tendrán derecho a ser consultados en los procesos de proposición de políticas educacionales en los distintos niveles del sistema (Artículo 14 de la Ley N° 19.070, texto refundido, Estatuto Docente, Junio 1999).</p> <p>No obstante lo anterior, el Consejo de Profesores podrá adoptar un carácter resolutivo en aquellas materias técnico-pedagógicas que expresamente la Dirección del Establecimiento someta a su consideración y pronunciamiento (Citar Articulado Estatuto y Reglamento). Las decisiones de Consejo serán resueltas por mayoría simple. Sin embargo, las modificaciones que proponga el Consejo sobre el Proyecto Educativo, Reglamento Interno, Planes y Programas de Estudio, Manual Interno de Evaluación y otras materias relativas a la conducción técnico-pedagógica del Establecimiento deberán contar con la aprobación de a lo menos dos tercios de los docentes que por nombramiento integran el Consejo de Profesores del Establecimiento.</p>
<p>INFERENCIA</p>	<p>Se establece el nexo informativo entre los Jefes de Departamento y las entidades superiores. Al parecer son reservorios de la información más que un ente comunicante con los estamentos jerárquicamente superiores. Esta reunión se lleva a efecto los días lunes.</p> <p>También ellos, bajan la información hacia los departamentos y en especial hacia los profesores. La frecuencia de loa información es semanal y los informes de los Coordinadores son mensuales. Se convierten en intermediarios de la información la cual es depositada en los Equipos Técnicos de los Departamentos que son los Coordinadores de</p>

	<p>nivel. Esta reunión se lleva a efecto los días martes. En esta reunión se encuentran los tres entes pedagógicos que están relacionados directamente con el proceso. La UTP, los Jefes de Departamentos de Asignaturas y los Coordinadores de Nivel.</p> <p>Se comunica que la reunión es fluida pues se lleva a efecto a través de emails y de entrevistas o citaciones formales e informales.</p>
--	---

Código de Unidad de Registro	Párrafo (Unidad de Registro con Sentido)	Categoría Preliminar	Sigla
01.FA.SA.CM	Los Jefes de departamento de asignatura en este colegio son claves como el nexo de la información que da la institución o básicamente la Rectoría, la Unidad Técnica, la Inspectoría General	Nexo comunicativo	NC
02.FA.SA.CM	y que es necesaria que se ponga en conocimiento, con bastante frecuencia a los profesores de cada una de las asignaturas	Frecuencia Información	FI
04.FA.SA.CM	Bueno, eh yo diría que, la función general es para que sea el nexo de la dirección a todos los profesores, pero además,	Nexo comunicativo	NC
08.FA.SA.CM	se tiene que informar semanalmente de esa situación, recoger la información de las instancias directivas eh, tiene que emitir informes mensuales, eh	Nexo comunicativo	NC
10.FA.SA.CM	y tiene que contactarse a la vez, con eh los coordinadores que son su ministros –podríamos decir-	Nexo comunicativo	NC
12.FA.SA.CM	Eh, la UTP tiene dos instancias en que se reúne con los jefes de departamento, que son la instancia de los días lunes, con los Jefes de Departamento propiamente, el día martes Jefes de Departamento y Coordinadores	Nexo comunicativo	NC
13.FA.SA.CM	y si hay situaciones que van emergiendo obviamente que también se dan, para que esta situación vaya funcionando, con qué frecuencia se realizan las reuniones con los jefe de departamento, semanalmente en esta reunión de los días lunes, días martes semanalmente con los coordinadores y a la vez, la información baja de los Jefe de Departamento al resto de los profesores del departamento también con la misma frecuencia. Eh, los días martes en una hora y media o 90 minutos de intercambio.	Nexo comunicativo	NC
14.FA.SA.CM	Es clave en el caso nuestro la reunión de los días martes, que son la reunión de los coordinadores con los Jefes de Departamento y la UTP.	Nexo comunicativo	NC
15.FA.SA.CM	Y hay una comunicación que tiende a ser fluida dentro de lo posible con, a través del correo electrónico, en la cual ante cualquier situación se manda la información y se recoge por esa vía y también los jefes de departamento consultan	Nexo comunicativo	NC

16.FA.SA.CM	y se acercan permanentemente a la UTP, y nosotros en esa medida los llamamos para poder actualizarnos y mantenernos informados tratamos con cierta frecuencia.	Nexo comunicativo	NC
18.FA.SA.CM	Eh se organiza con esta frecuencia reuniones semanales,	Nexo comunicativo	NC
19.FA.SA.CM	eh hay informes que también se emiten del trabajo por parte de los coordinadores	Nexo comunicativo	NC

CATEGORÍA	CONTROL
CONCEPTUALIZACIÓN	Control. (Del fr. <i>contrôle</i>). 1. m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. 2. m. Dominio, mando, preponderancia.
INFERENCIA	Hay un tema desligado o no alienado en la conexión que deberá haber con el Mineduc para los efectos del control. Por otra parte se expresa claramente que debería haber un mayor control y una mejor conexión con el Mineduc.

Código de Unidad de Registro	Párrafo (Unidad de Registro con Sentido)	Categoría Preliminar	Sigla
32.FA.SA.CM	Yo diría que en este colegio, es un tema absolutamente desligado, porque en general desde el Ministerio no hay...	No alineación MINEDUC	NAM
37.FA.SA.CM	entonces yo creo que sería interesantísimo que de estos colegios, pudiera ver una propuesta escrita en donde se pudiera hacer llegar a una instancia mayor que esta que es la correspondiente al departamento de currículum, eh tenga algún efecto porque alguna de las personas que estaban allí, habían participado en oportunidades anteriores y la idea es que eso que se hace ahí como una primero mirada a los temas que se podrían trabajar, los cuales no, no pasa de eso y por lo tanto se cumple con un tema administrativo, porque de hecho llegó una hora en que se dijo que ya no podemos continuar acá y todo lo que ustedes quisieran decir por correo y posteriormente la gente que había participada señalaba de que no hay posterior seguimiento, no se hace una retroalimentación de lo que se dijo, no hay un resultado acerca de eso tampoco.	Alineación Mineduc	AM

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
**Rediseño del Cargo de Jefes de Departamento de Asignatura en el marco de la
optimización de la Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Nacional**

Estimado(a) Jefe(a) de Departamento:

A continuación encontrará una serie de afirmaciones en relación con su función de Jefe de Departamento de Asignatura. Frente a cada una de ellas usted tendrá cinco alternativas de respuesta. En todos los casos, marque la alternativa que según usted identifica mejor su labor.

Instrucciones: Marca con una X según corresponda.

Indicadores: Nunca (N) – Rara Vez (RV) – A Veces (AV) – Generalmente (G) – Siempre (S)

Nº	PROPOSICIONES	N	RV	AV	G	S
CRITERIO FUNCIÓN						
01	Ud. programa las actividades de la asignatura					
02	Ud. coordina las actividades de la asignatura					
03	Ud. desarrolla el Programa de asignatura con criterio de flexibilidad curricular					
04	Ud. analiza en forma técnica pedagógica los planes y programas vigentes					
05	Ud. entrega recomendaciones sobre el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje					
06	Ud. analiza las calificaciones inferiores a 4.0 que excedan el 30%					
07	Ud. plantea sugerencias o recomendaciones sobre las calificaciones inferiores a 4.0 que excedan el 30%					
08	Ud. planifica las actividades docentes					
09	Ud. realiza actividades docentes					
10	Ud. planifica las actividades de perfeccionamiento de su área					
11	Ud. ejecuta las actividades de perfeccionamiento del área					
12	Ud. planifica las actividades de perfeccionamiento de los profesores del departamento					
13	Ud. propone actividades extraprogramáticas					
14	Ud. apoya las actividades extraprogramáticas					
15	Ud. propone actividades de Preuniversitario					
16	Ud. apoya las actividades de Preuniversitario					
17	Ud. propone los nombres de los Coordinadores por nivel o niveles					
CRITERIO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICO						
18	Ud. establece Criterios de unidad en el diseño de métodos y estrategias de enseñanza, para los planes y programas de estudio					

19	Ud. establece Criterios de unidad en el diseño de técnicas de aprendizaje, para los planes y programas de estudio					
20	Ud. establece Criterios de unidad en el diseño medios tecnológicos, para los planes y programas de estudio					
21	Ud. establece Criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos (material didáctico), para los planes y programas de estudio					
22	Ud. establece Criterios de unidad en la aplicación de métodos y estrategias de enseñanza para los planes y programas de estudio					
23	Ud. establece Criterios de unidad en la aplicación de técnicas de aprendizaje, para los planes y programas de estudio					
24	Ud. establece Criterios de unidad en la aplicación de medios tecnológicos, para los planes y programas de estudio					
25	Ud. establece Criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos (material didáctico), para los planes y programas de estudio					
26	Ud. establece criterios de unidad en el diseño de métodos de evaluación					
27	Ud. establece Criterios de unidad en el diseño de técnicas para la evaluación					
28	Ud. establece criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para su evaluación					
29	Ud. establece criterios de unidad en el diseño de instrumentos pedagógicos para la evaluación					
30	Ud. establece criterios de unidad en la aplicación de métodos para la evaluación					
31	Ud. establece criterios de unidad en la aplicación técnicas para la evaluación					
32	Ud. establece criterios de unidad en la aplicación de medios tecnológicos para la evaluación					
33	Ud. establece criterios de unidad en la aplicación de instrumentos pedagógicos para la evaluación					
CRITERIO COMUNICACIÓN						
34	Ud. coordina las actividades de comunicación de la asignatura					
35	Ud. recibe la asesoría de los Coordinadores de nivel del Departamento					
36	Ud. recibe y archiva los informes emanados de los Coordinadores de nivel en torno al desarrollo de los planes y programas del área					
37	Ud. comunica la información necesaria a los integrantes docentes del departamento					
38	Ud. asiste a reuniones de Consejo de Coordinación Docente					
39	Ud. asiste a reuniones que requieren su presencia					
CRITERIO CONTROL						
40	Ud. evalúa las actividades Técnicas de la asignatura					
41	Ud. evalúa el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje					
42	Ud. supervisa el apoyo técnico-pedagógico del Coordinador de					

	nivel a los docentes del Departamento					
43	Ud. supervisa la coordinación del Equipo Técnico del Departamento con otros Departamentos de Asignatura					
44	Ud. controla la supervisión del Coordinador en el registro de los contenidos en los leccionarios de los profesores del Departamento de Asignatura					
45	Ud. controla la supervisión del Coordinador en la construcción de los distintos tipos de evaluaciones					
46	Ud. controla la supervisión que hace el coordinador sobre el cumplimiento de las calificaciones por los profesores					
47	Ud. controla la supervisión que hace el coordinador sobre el cumplimiento del programa por los profesores					
48	Ud. supervisa las actividades docentes de los profesores del Departamento					
49	Ud. evalúa las actividades docentes de los profesores del Departamento					
50	Ud. supervisa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura					
51	Ud. evalúa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura					

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE ASIGNATURA INSTITUTO NACIONAL GENERAL JOSÉ MIGUEL CARRERA.																	
CRITERIO	PROPOSICIÓN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13		X	OBSERVACIONES
FUNCIÓN	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	58	4,462	
	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	2	57	4,385	
	3	4	5	5	5	5	4	5	5	1	4	3	5	3	54	4,154	
	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	0	4	5	1	48	3,692	Análisis técnico - pedagógico de los planes y programas
	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	1	52	4	
	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	58	4,462	
	7	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	56	4,308	
	8	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	4	5	1	54	4,154	
	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	63	4,846	
	10	4	0	4	1	3	4	1	0	4	4	2	5	1	33	2,538	No se Planifica actividades de perfeccionamiento en el área
	11	4	0	5	1	3	3	1	4	4	3	2	0	1	31	2,385	No se ejecutan las actividades de perfeccionamiento del área
	12	3	0	4	1	3	3	1	1	3	4	3	5	1	32	2,462	No se planifica las actividades de perfeccionamiento para Profesores
	13	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	2	56	4,308	
	14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	62	4,769	
	15	4	0	1	5	1	4	4	1	0	1	1	0	2	24	1,846	No se propone actividades para el Preuniversitario
	16	5	0	5	5	1	5	4	1	0	1	3	0	3	33	2,538	No se apoyan las actividades del Preuniversitario
	17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	64	4,923	
ORG. TRAB. TEC. PED. A C	18	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	1	53	4,077	
	19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	1	52	4	
	20	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	52	4	
	21	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	1	5	1	50	3,846	Criterios de unidad en el diseño de material didáctico para los planes y programas
	22	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	1	53	4,077	
	23	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	1	52	4	
	24	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	52	4	
	25	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	1	52	4	
	26	5	5	3	5	4	5	4	4	4	2	4	5	1	51	3,923	Criterios de unidad en el diseño de métodos de evaluación
	27	4	5	3	4	4	5	4	4	4	2	4	5	1	49	3,769	Criterios de unidad en el diseño de técnicas de evaluación
	28	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	1	46	3,538	No hay criterios de unidad en el diseño de medios tecnológicos para la Eval.
	29	4	5	3	4	3	5	4	4	4	2	4	5	1	48	3,692	Criterios de unidad en el diseño de instrumentos de evaluación
	30	4	5	3	4	3	5	4	4	4	2	4	5	1	48	3,692	Criterios de unidad en la aplicación de métodos de evaluación
	31	4	5	3	4	3	5	4	4	4	2	4	5	1	48	3,692	Criterios de unidad para aplicar técnicas de evaluación
	32	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	1	46	3,538	Criterios de unidad en la aplicación de medios tecnológicos para la Evaluación
	33	4	5	3	4	3	5	4	4	4	2	4	5	1	48	3,692	Criterios de unidad en la aplicación de instrumentos para la Evaluación
34	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	62	4,769		

	35	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	0	3	55	4,231	
	36	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	0	4	56	4,308	
	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	63	4,846	
	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64	4,923	
	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64	4,923	
CONTROL	40	5	5	2	5	4	5	5	3	4	4	5	0	1	48	3,692	Evaluación de actividades técnicas de la asignatura
	41	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	1	56	4,308	
	42	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	57	4,385	
	43	4	0	1	3	4	4	5	1	3	3	4	3	2	37	2,846	No se supervisa la coordinación del Equipo Técnico del Depto. con los otros Deptos.
	44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	57	4,385	
	45	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	1	51	3,923	Control de la supervisión del coordinador en la construcción de tipos de evaluaciones
	46	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	1	56	4,308	
	47	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	1	56	4,308	
	48	5	5	5	5	4	4	5	3	5	2	3	4	1	51	3,923	Supervisa la actividad docente de los miembros del departamento
	49	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	1	3	51	3,923	Evalúa la actividad docente de los miembros del departamento
	50	4	0	5	1	3	3	1	0	4	5	3	0	1	30	2,308	No se supervisa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura
	51	4	0	5	1	3	2	1	0	4	5	3	0	1	14	1,077	No se evalúa las actividades de perfeccionamiento de la asignatura

TABLA COMPARATIVA Y RELACIONAL DDE CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p style="text-align: center;"><u>FUNCIÓN</u></p> <p>1° No hay un claro conocimiento por parte de la UTP de las funciones o campos de acción de los Jefes de Departamentos.</p> <p>2° No se alinea en lo práctico lo que establece el Manual de Convivencia y Reglamento Interno con las funciones que debe cumplir el Jefe de Departamento</p> <p>3° El Departamento no establece criterios de Flexibilidad en la puesta en marcha de los programas de estudio. Por lo tanto atenta contra la diversidad de la audiencia en este caso contra lo variado del alumnado.</p> <p>4° El Departamento no establece criterios de unidad en torno a materiales didácticos, métodos, técnicas, medios tecnológicos, instrumentos y procedimientos evaluativos.</p> <p>5° No se visiona instancias de perfeccionamiento de los profesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitar las acciones o funciones que tiene el Jefe de Departamento frente a la UTP. Alineándose con los artículos 96, 118 y 119 de Manual de Convivencia y Reglamento Interno. - Hay que flexibilizar la puesta en marcha del programa de estudio pues debe obedecer al contexto en el cual se da el proceso de enseñanza y aprendizaje. - El Jefe de Departamento deberá establecer junto al Depto. los criterios de unidad en torno a los materiales didácticos utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje, sobre los métodos, técnicas y medios tecnológicos congruentes con las habilidades y contenidos a tratar como también en torno a los procedimientos e instrumentos evaluativos. - El Jefe de Depto. debería en las reuniones establecer momentos de perfeccionamiento interno al alero de las comunidades profesionales de aprendizaje, es decir desde el trabajo colaborativo entre pares o desde su labor hacia los profesores que conforman el departamento.

<p>6° Hay una debilidad en el aporte a través de la función del Jefe de Departamento, de los coordinadores y del depto. en general- con las actividades de extraescolar y preuniversitario.</p> <p>7° Se aprecia un desvinculamiento entre las asignaturas, no se ve una multidisciplinaridad entre las asignaturas.</p> <p>8° No se aprecia que haya un seguimiento en lo relacionado con el seguimiento y análisis de los contenidos en el proceso de aprendizaje que reciben los alumnos, el jefe de depto. delega en los coordinadores pero no se hace un análisis macro, sino que se vierte la información hacia la utp., solamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Debería existir un planificación anual entre el Jefe de Depto., los Coordinadores de Enseñanza Media (1° a 4° medio), para sugerir que actividades extraescolares, o actividades tanto de profundización como de desarrollo del habilidades debieren establecerse para elevar los aprendizajes, si existiere un preuniversitario interno debiera haber una mayor alineación, pues se dilapida tiempo, recursos de todo tipo y se separa la acción educativa que debiera ser en conjunto. - La interdisciplinariedad, la multidisciplinaridad e inclusive la transdisciplinaridad son viables de establecer no sólo en asignatura de una misa área, sino también entre las distintas áreas. Pero debiera de existir un plan anual y gradual de integración pues no sólo es establecer el vínculo sino también la práctica y allí se necesita una coordinación de tiempos, recursos y medios. - El análisis en un período de tiempo sobre el seguimiento de los avances en los contenidos debiera tener un procedimiento establecido desde el intercambio de información más sistemático y no sólo a nivel administrativo, el entregar la matriz que constate hasta donde ha pasado el docente el contenido, no permite establecer las causas si ellas están en los alumnos, en el profesor, en los medios, en los recursos, etc. por lo tanto paraliza la acción y la perpetúa hasta el infinito y se
---	--

<p style="text-align: center;"><u>TÉCNICO PEDAGÓGICO</u></p> <p>9° Se percibe por la respuesta de la Jefe de la UTP que hay más un trabajo administrativo que pedagógico, pero que además no existe un planteamiento común, sino que cada depto. resuelve en virtud de su criterio.</p> <p>10° No existe una alineación pedagógica en lo relacionado con el área metodológica, evaluativa, curricular ni tics.</p> <p>11° No se hay establecido aún los llamados protocolos de acción para resolver los problemas que se presentan.</p> <p style="text-align: center;"><u>COMUNICACIÓN</u></p> <p>12° Los procesos comunicacionales se presentan adecuados, pero falla el mensaje, el momento y el filtro de las instancias comunicacionales.</p> <p>13° No se aprecia una información de temas técnico pedagógicos, sino información administrativa.</p>	<p>pierde la oportunidad de establecer un remedial efectivo que conlleve a elevar los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De hecho el seguimiento de los contenidos lo hace el Coordinador pero la información queda como acción administrativa. Por otra parte, se establece que los temas de relevancia son el curricular y el evaluativo pero no se explicita que trabajo involucra estos tópicos, debiera establecerse un desglose a nivel de carta Gantt de las acciones curriculares y evaluativas que el Jefe de Depto. debiera observar. Obviamente que lo anterior deberá estar alineado con desde la misión, visión, artículos pertinentes del Manual de Convivencia y Reglamento Interno. - Debería establecerse a la brevedad los llamados protocolos de acción pues se unifica el comportamiento para todos los agentes escolares y establece una clara luz del comportamiento que se debe seguir, como también sienta un precedente de acción para los agentes en cuestión. - Hay que establecer una política única de comunicación, clara y directa hacia el receptor, pues puede haber un sinnúmero de procesos comunicacionales pero no ser efectivos ni oportunos, pues es una información que trae como consecuencia la toma de una
---	--

<p>14° Hay alineación comunicativa y los canales o flujos funcionan pero aun así, no se ve una organización que tenga una comunicación óptima.</p> <p><u>CONTROL</u></p> <p>15° No se aprecia una clara alineación en torno al control ni menos un trabajo planificado para que tanto los deptos., como los profesores sientan que se está controlando el proceso educativo.</p> <p>16° No se evalúa las actividades de evaluación, la coordinación del Equipo Técnico, ni menos el proceso pedagógico.</p> <p>17° No hay una supervisión o evaluación del perfeccionamiento en la asignatura.</p>	<p>decisión frente a una situación inmediata, que no puede ser para ayer, por lo tanto, esta situación debiera función como estamento organizado.</p> <p>- Sería bueno establecer un circuito de control para ir revisando el correcto funcionamiento de las partes, pues lo grave es que si falla un paso todo lo demás se reciente. Se aprecia que las reuniones de coordinación son de información administrativa y no de tratamiento del quehacer pedagógico.</p>
--	---

**Instituto Nacional
Rectoría**

Ord. Int. N° **41** /2011
Materia: Regulaciones para la Elección de
Jefes de Departamentos de Asignatura 2012

Santiago, Noviembre 14 de 2011.

De: Jorge Toro Beretta
Rector

A : **Vice-Rector
Inspectores Generales
Unidad Técnica Pedagógica
Jefes de Departamento de Asignatura**

El Rector que suscribe, en razón de sus facultades directivas, remite para su conocimiento e implementación las Regulaciones para la Elección de Jefes de Departamentos de Asignatura para el bienio 2012 – 2013.

Cabe indicar que el proceso eleccionario debe ajustarse de manera expresa las disposiciones contenidas en las **Regulaciones para la Elección de Jefes de Departamentos de Asignatura 2012 – 2013**, en particular en lo que dice relación a los Requisitos y Procedimientos; y llevarse a efecto el día Martes 22 de Noviembre a la hora de Reunión de Departamento y ser presidido por los respectivos Jefes de Departamentos de Asignatura, quienes deben levantar una acta del proceso e informar por escrito a la Rectoría del resultado del proceso eleccionario.

Para su conocimiento y fines procedentes; sin otro particular, saluda atte.


Jorge Toro Beretta
Profesor de Estado
Rector del Instituto Nacional

JTB/yta
Distribución

INSTITUTO NACIONAL
Rectoría

Regulaciones para la Elección de Jefes de Departamentos de Asignatura bienio 2012 - 2013

De los Jefes de Departamento de Asignatura **Manual de Convivencia Escolar**

Artículo 118: Definición del Jefe de Departamento de Asignatura.

El Jefe de Departamento de Asignatura será elegido por los docentes del Departamento de Asignatura respectivo. Su función durará dos años y contará con la asesoría del Equipo Técnico del Departamento.

Artículo 119: Son funciones del Jefe de Departamento de Asignatura.

- Dirigir las actividades de su Departamento de Asignatura, lo cual implica planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades docentes y de perfeccionamiento de la respectiva área, en conjunto con su Equipo Técnico y demás profesores del Departamento.
- Transmitir a los integrantes de su Departamento las informaciones necesarias para su buena marcha.
- Proponer y apoyar actividades extra programáticas, como las de Preuniversitario, si corresponde.
- Asistir al Consejo de Coordinación Docente y a las reuniones de su pertinencia.
- Proponer a la Dirección los integrantes del Equipo Técnico del Departamento de Asignatura.

Requisitos y procedimientos para la elección de los Jefes de Departamentos de Asignatura

1.- Requisitos:

1.1. Ser Docente Titular con un mínimo de 2 años de ejercicio profesional en el Establecimiento o Docente a Contrata por más de tres años consecutivos en la Unidad Educativa.

1.2. Tener un nombramiento por 30 o más horas de contrato.

1.3. No encontrarse en trámite de jubilación en el período 2012 - 2013

1.4. Haber logrado en la Evaluación Docente, en los sectores de aprendizaje que corresponda, nivel de Competente o Destacado.

1.5. Disponer de horarios acordes a la organización del trabajo técnico-pedagógico del Establecimiento (Lunes de 12:05 a 13:30 y Martes de 12:05 a 15:30 horas).

1.6. No estar con permiso sin goce de remuneraciones a la fecha de la elección de Jefes de Departamentos, como tampoco haber estado con licencia médica durante el año en curso con una duración superior a los seis meses.

1.7. Los actuales Jefes de Departamentos de Asignatura están en situación de ser reelectos.

2. Procedimientos:

2.1. Participarán en la elección todos los docentes de aulas integrantes de cada Departamento de Asignatura. Además podrán sufragar los docentes que estén temporalmente cumpliendo con una función de reemplazo por un período de a lo menos de un año antes de la fecha de la elección; se aplica esta misma norma a los Profesores Staff DEM. No corresponde que voten aquellos profesionales que el día de la elección se encuentren con licencia médica o con permiso sin goce de remuneraciones por seis meses o un período mayor. Tampoco votan los docentes con cambios de funciones y/o cometido funcionario.

2.2. El día de la elección se procederá a efectuar la votación, mediante voto universal y secreto, por lo cual, corresponde la habilitación de una urna para tal efecto. El recuento, realizado el mismo día del sufragio, se comunica por escrito al Rector del Establecimiento, con las firmas correspondientes de los participantes en el proceso. La votación será válida con un quorum igual o superior al 75% de los docentes de cada Departamento de Asignatura.

2.3. Si el resultado es un empate, se efectuará una nueva votación en un plazo máximo no superior a 3 días hábiles; de persistir el empate resolverá la Dirección del Establecimiento.

3. Mandato:

3.1. El período de ejercicio del Jefe de Departamento será de 2 años a contar del 2 de enero del año 2012; no obstante, respecto de temas tales como planificación curricular, horarios y otros que tengan que ver con el desarrollo del próximo año escolar, los Jefes de Departamento electos serán los interlocutores válidos con las instancias directivas y técnico-pedagógicas del Establecimiento.

3.2. La vacancia del cargo de Jefe de Departamento que se produzca durante el período de ejercicio de este, será resuelta por la Dirección del Establecimiento.

3.3. Cualquier situación no prevista, será resuelta por la Dirección del Establecimiento

Santiago, Noviembre 14 de 2011.