



PLAN DE MEJORA BASADO EN LA PROPUESTA H6 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE PARA
LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN CURRICULAR EN
UNA ESCUELA MUNICIPAL DE TALCAHUANO.

Proyecto de título Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo

Profesora Guía: Dra. Rosse Marie Vallejos Gómez

Estudiante: Mauricio Andres San Martín Avilés

Concepción, enero 2022

ÍNDICE

1.- Introducción	6
2.- Resumen ejecutivo	7
3.- Antecedentes del contexto	8
3.1 Proyecto Educativo Institucional	8
3.2 Antecedentes socioculturales	11
3.3 Antecedentes de los docentes	12
3.4 Antecedentes del equipo directivo	12
3.5 Gestión curricular	13
3.6 Resultados de aprendizaje pruebas estandarizadas, simce, evaluaciones de inicio	16
4. Presentación diagnóstico y línea base	26
4.1 Objetivos	26
4.1.1 Objetivo General del diagnóstico	26
4.1.2 Objetivos específicos del diagnóstico.....	26
4.2 Diseño Metodológico	26
4.2.1 Población y muestra	27
4.2.2 Instrumentos de recolección de datos	28
4.3 Plan de análisis de los datos	31
4.3.1 Integración de los resultados cuantitativos y cualitativos	42
4.3.2 Árbol de problemas	44
4.3.3 Análisis del problema identificado	45
4.3.4 Causas y efectos	45

5. Plan de Mejora.....	48
5.1 Resumen ejecutivo	48
5.2 Impacto de la propuesta de mejora	48
5.3 Objetivos del plan de mejora	49
5.4 Metas de efectividad	49
5.5 Resultados esperados del proyecto	50
5.6 Diseño y programación de las actividades	52
5.7 Cronograma de las actividades a realizar durante la implementación.....	58
6.- Fundamentación teórica.....	59
6.1 Acción para la mejora continua	60
6.2 Liderazgo pedagógico directivo y docente	62
6.3 Implementación y monitoreo curricular.....	63
6.4 Construcción e implementación colaborativa del equipo directivo sobre el monitoreo curricular	64
7.- Conclusiones y discusión.....	65
8.- Limitaciones y proyecciones.....	66
9.- Referencias bibliográficas	69

Índice de tablas

Tabla nº1	23
Tabla nº2	23
Tabla nº3	24
Tabla nº4	29
Tabla nº5	38
Tabla nº6	50
Tabla nº7	52
Tabla nº8	58

Índice de Gráficos

Gráfico nº1	17
Gráfico nº2	18
Gráfico nº3	19
Gráfico nº4	19
Gráfico nº5	20
Gráfico nº6	21
Gráfico nº7	21
Gráfico nº8	22
Gráfico nº9	32
Gráfico nº10	33
Gráfico nº11	34
Gráfico nº12	35
Gráfico nº13	36
Gráfico nº14	37
Gráfico nº15	38

Índice de anexos e instructivos

Instructivos

Instructivo nº1	72
Instructivo nº2	80
Instructivo nº3	88

Anexos

Anexo nº1	75
Anexo nº2	78
Anexo nº3	79
Anexo nº4	90

1.- Introducción.

En Chile por muchos años se ha considerado que el rendimiento en pruebas estandarizadas es crucial para las instituciones educativas, ya que estas permiten tener la libertad de modificar en cierta medida los métodos de enseñanza que se emplean dentro de dicha institución. También es vital el posible aumento de ingresos económicos que puedan recibir por el buen resultado obtenido. Dentro de la oferta o gama de posibilidades que tienen las personas de un país de elegir dónde quieren matricular a sus hijos, la mayoría de las veces se busca la institución con mejor resultado de desempeño en estas pruebas. En relación a esto, información relevante como los niveles de aprendizaje dentro de las habilidades evaluadas y los resultados del desarrollo socioemocional clasifican a cada institución en una categoría de desempeño.

La investigación, tanto internacional como nacional, es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014). El liderazgo efectivo influye enormemente en esta área “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan” (K. Leithwood, et al., 2004).

Considerando lo antes expuesto relacionado a las investigaciones en torno al liderazgo escolar ; es que los esfuerzos de docentes y directivos han apuntado a identificar los factores que pueden afectar o influir en el aprendizaje integral de los estudiantes reflejados en estos resultados, siendo el liderazgo educativo unos de los principales influyentes en esta.

En el presente estudio, desarrollado en la “Escuela Libertad E-492” de Talcahuano, se logró determinar, mediante diferentes instrumentos empleados, que el liderazgo del equipo directivo, conformado por directora y jefa de la unidad técnico-pedagógica, relacionado con el monitoreo de diferentes acciones, pueden impactar en el rendimiento académico en las pruebas estandarizadas (SIMCE) de lenguaje y que los alumnos están adquiriendo de forma lenta las habilidades necesarias para tener un desempeño adecuado en esta, en tanto se establece una relación entre las prácticas de liderazgo y los resultados en evaluaciones de los estudiantes.

Los primeros indicios que dieron cuenta del bajo rendimiento en pruebas estandarizadas, siendo más notoria en la evaluación de lenguaje, fue durante la contextualización de la institución, para la cual

se usó la plataforma ministerial MIME. Esta plataforma contiene gran cantidad de información de las instituciones chilenas que es de carácter público, algunas de estas son el PEI, PME, resultados de pruebas estandarizadas, infraestructura de la institución, entre otros. Si bien muchas de las condiciones que tenía esta escuela era similar a la de instituciones cercanas dentro de la comuna, esta no obtenía los mismos resultados en dicha evaluación. Esto llevó a indagar otras características de la institución que podrían influir en los resultados antes mencionados. Otra de las aristas a considerar dentro del proceso de investigación, y que tiene directa relación con el desempeño escolar, es el liderazgo educativo (Horn y Marfán, 2010). Ya que el liderazgo educativo tiene varios aspectos relevantes a considerar, se optó por realizar la encuesta de “Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile” elaborada por CEPPE en 2010, basada en “Seven strong claims about successful school leadership” (Leithwood et al, 2006).

En línea con lo que se ha expuesto, esta investigación presenta, en primer lugar, un resumen ejecutivo y los antecedentes más relevantes del contexto del establecimiento educacional en estudio, incluyendo su estructura organizacional. En segundo lugar, se presenta el levantamiento de datos de pruebas estandarizadas disponibles en la agencia de calidad, obteniendo la categoría de desempeño de dicha institución educativa.

En un tercer apartado se comienza a describir la línea investigativa determinando los objetivos y enfoque metodológico de este estudio. Basados en la descripción de información obtenida a partir de una encuesta relacionada a gestión curricular.

En el cuarto apartado se incorpora una entrevista semiestructurada realizada a personal del establecimiento en estudio.

2.- Resumen ejecutivo.

La presente investigación se da a lugar en la Escuela libertad E-492 de la comuna de Talcahuano. Se indagó en las plataformas ministeriales (MIME y Agencia calidad de la educación) en relación a los resultados de aprendizaje de este establecimiento, observando en primer lugar los niveles descendidos de aprendizaje en habilidades, conocimientos y actitudes medidas en las pruebas estandarizadas. Según CEPPE (2009) se establece la relevancia que adquiere el liderazgo directivo y la importancia de estas prácticas en los resultados de aprendizaje .

Por lo que a partir de la literatura, se evidencia que las prácticas de liderazgo escolar, específicamente como la gestión curricular podrían influir en estos resultados. Tras lo cual se definió como objetivo general de la investigación:

- Identificar las prácticas de gestión curricular asociadas a la implementación y seguimiento del currículum del equipo directivo de una escuela municipal de la comuna de Talcahuano.

De esta manera se implementó la secuencia de los objetivos específicos del diagnóstico donde se determinó la práctica de gestión curricular más disminuida a partir de la percepción docente, en especial énfasis en las relacionadas al monitoreo de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje llevados a cabo por el equipo directivo.

A partir de estos, se utilizó como primer instrumento un cuestionario de orden cuantitativo (Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica) relacionado al despliegue de prácticas de gestión curricular por parte del equipo directivo, el cual fue dirigido a la percepción de los docentes de dicha institución. Los resultados obtenidos en este cuestionario la investigación se centró en la práctica más disminuida “Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje”. Finalmente, para indagar y profundizar en relación a esta práctica se realizó una encuesta semiestructurada dirigida al equipo directivo. donde luego del análisis de todos los datos recopilados, se determinó como el principal problema “El equipo directivo no despliega de forma eficaz las prácticas relacionadas con monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes”.

3.- Antecedentes del contexto.

3.1 Proyecto educativo Institucional.

Antecedentes del establecimiento a julio de 2022

Nombre	Escuela Libertad E-492
RBD	4734-1
Dirección	Calle Hualpén 435

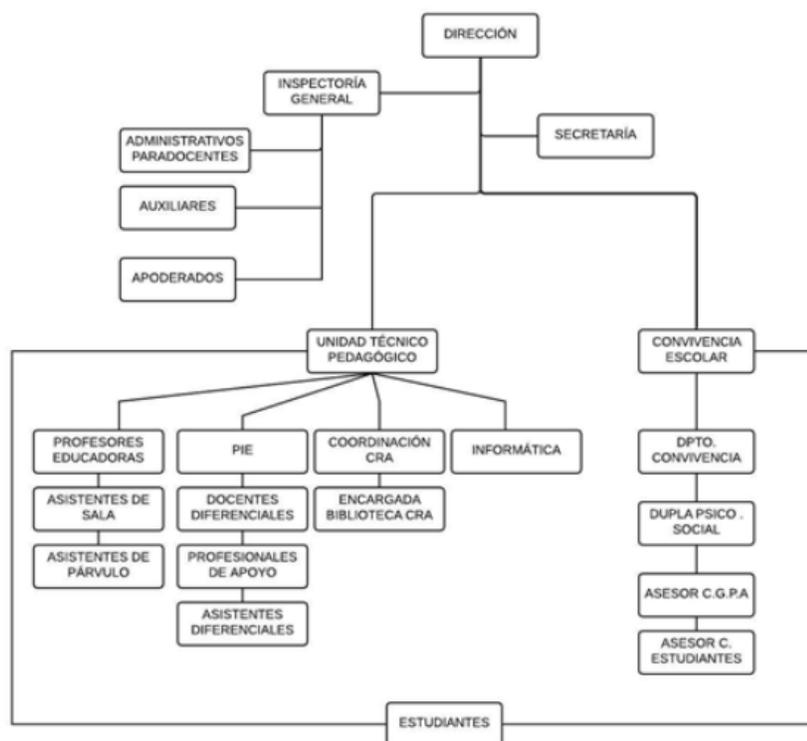
Comuna	Talcahuano
Provincia	Concepción
Teléfono	(41) 2546417
Dependencia	Municipal
E-mail	libertad@daemtalcahuano.cl
Tipo de enseñanza	Prebásica y básica (Prekínder a 8° básico)
Resolución	8250 del 16 de noviembre de 1981
Número de Directivos	1 directora 1 jefa de UTP 1 encargado de convivencia escolar.
Número de Docentes	22 docentes (20 damas, 2 varones)
Número de asistentes de la educación y administrativos.	21 (16 damas, 5 varones)
Cursos Ed. Parvularia	1 (curso combinado NT1 y NT2)
Cursos Ed. Básica	08
Estudiantes matriculados	192
Porcentaje de vulnerabilidad	98%
Porcentaje de estudiantes prioritarios	94,33%

La fase filosófica del proyecto educativo institucional establece los siguientes principios, que se declaran de forma explícita y enmarcan su acción educativa, otorgando carácter, dirección, sentido e integración al presente establecimiento.

Visión	Misión
Somos una escuela que potencia las habilidades, destrezas y capacidades en los y las estudiantes, a través de la articulación curricular y el trabajo colaborativo, promoviendo el desarrollo artístico y socioemocional en un marco de respeto, diálogo y valoración de la interculturalidad.	Ser formadores de ciudadanos conscientes, responsables de sí mismos y del medio ambiente, que sean partícipes de la sociedad como sujetos creativos, reflexivos, críticos, empáticos y respetuosos.

Principio y enfoque educativo	Principio y valores
La comunidad educativa tiene como foco el desarrollo de destrezas y habilidades bajo un enfoque socio-cognitivo acorde al contexto en el que viven y los intereses de los propios estudiantes y así lograr una educación con equidad, calidad y con aprendizajes significativos. La escuela cuenta con talleres extraprogramáticos de libre elección en áreas deportivas, recreativas, científicos, y artístico. Además, se cuenta con un Proyecto de Integración Educativa, donde se atienden Necesidades Educativas Especiales, tanto transitorias como permanentes.	Los valores y principios que la escuela fomenta están orientados hacia el desarrollo integral de los alumnos, la creatividad, la reflexión, el pensamiento crítico, la tolerancia, la inclusión y la diversidad en todas sus formas. Potenciando los objetivos transversales fortaleciendo el trabajo en equipo para contribuir al clima escolar, el buen trato y la sana convivencia escolar.

La orgánica institucional, como se aprecia en la figura a continuación, está conformada por dirección, inspectoría, unidad técnica pedagógica junto al equipo de convivencia escolar, quienes en conjunto propician el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.



3.2 Antecedentes socioculturales.

La Escuela Libertad E-492 se emplaza en Talcahuano, rodeada por la población Gaete y Libertad, acogiendo estudiantes de sus alrededores. Dentro de las principales características de dichas poblaciones los datos acusan altas tasas de cesantía, violencia intrafamiliar, embarazo adolescente, alcoholismo, consumo y microtráfico de drogas, delincuencia y reincidencia en esta temática.

El índice de vulnerabilidad del establecimiento es de un 98 %, y cuenta con un 94,33% de estudiantes prioritarios, lo que implica, para el primer caso que el 98 % de los estudiantes tienen riesgo de deserción escolar, mientras el segundo es indicativo del porcentaje de estudiantes que, por la

situación socioeconómica de sus hogares, pueden sufrir dificultades económicas para enfrentar el proceso educativo. La mayoría de las familias pertenecen a un sector socio-económico bajo, con empleos temporales, es decir, se desempeñan en industrias aledañas como operarios industriales, en pesqueras o en algún oficio informal.

Destaca que la mayoría de los padres y apoderados presentan escolaridad incompleta, y una existe un bajo porcentaje de padres que no lograron el desarrollo del proceso de lecto-escritura, pese a esto, se puede informar que se encuentra un porcentaje bajo de apoderados que han finalizado sus estudios de enseñanza media y han cursado carreras técnicas.

3.3 Antecedentes de los docentes.

El establecimiento cuenta con 19 docentes, 18 mujeres y un varón, entre ellos 2 educadoras de párvulo, quienes trabajan en conjunto con un curso combinado de NT1 - NT2. El primer ciclo cuenta con un nivel por curso, y este está conformado por 4 docentes tituladas en Educación Básica. El segundo ciclo cuenta con un nivel por curso los docentes que imparten las clases poseen especialidad en las diversas asignaturas, debido a la matrícula actual solo hay un especialista con mención por cada asignatura. Sumado a esto, el establecimiento cuenta con 4 educadores diferenciales, 2 educadoras cuentan con mención discapacidad intelectual y 2 con mención lenguaje.

Cabe mencionar que el promedio de horas de contrato del profesorado es de 40 hrs semanales, 3 son contratados a plazo fijo y 16 titulares. Los años de experiencia de los docentes en promedio es de 13,7 años.

3.4 Antecedentes del equipo directivo.

El equipo directivo está conformado por la directora encargada, quien es titulada en educación básica, con especialidad en ciencias naturales es profesora titular del establecimiento con 34 años de experiencia profesional y cuenta con una carga horaria de 44 hrs, asume su cargo en el año 2019, quedado como directora encargada tras finalizar el periodo de gestión de la directora anterior, destacando que el DAEM no ha realizado concurso público para el cargo de director (a) hasta la fecha. Este equipo también lo integra la jefa de unidad técnica pedagógica, quien es titulada en

educación básica con mención lenguaje con 16 años de experiencia laboral, la cual cuenta con una carga horaria de 44 hrs. Ambas cursaron un Magister en Currículo y Evaluación.

3.5 Gestión curricular.

Respecto de la gestión curricular, el PEI del establecimiento establece una serie de objetivos estratégicos a partir del establecimiento de mecanismos de evaluación, seguimiento y proyección del PEI. A saber:

A continuación, se presentan los Objetivos y Metas estratégicas a 4 años, los cuales son considerados como el elemento vinculante entre el PEI y el PME.

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
Gestión Pedagógica	Consolidar una política de gestión institucional con foco en la gestión pedagógica, a través de un liderazgo y una cultura comunicacional sustentados en los principios y valores de la comunidad educativa, que permitan instalar una visión estratégica compartida que facilite la toma oportuna de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1.- El 100 % de los docentes planifica y desarrolla sus clases en base a las habilidades, destrezas y capacidades de sus estudiantes. 2.- El 99% de los docentes planifica sus clases abordando la diversidad y bajo un enfoque inclusivo. 3.- El 99% de los docentes realizará trabajo colaborativo de co-docencia efectiva.
Liderazgo	Consolidar una política de gestión institucional, a través de un liderazgo en donde los perfiles profesionales estén claros con roles y funciones	1.- El 99% de los estamentos responden a una cultura de trabajo colaborativo, respetuoso y eficiente. 2.- El 99% de los estamentos

	<p>específicas dentro de la unidad educativa, estableciendo una cultura de trabajo colaborativa, respetuosa, y eficiente que permita monitorear la consecución de los objetivos propuestos en el PEI y PME. Finalmente, establecer una visión compartida que aporte al logro de las metas estratégicas.</p>	<p>conocen y desarrollan su trabajo en base a los perfiles profesionales que los sustentan.</p> <p>3.- El 99% de los estamentos profesionales de la unidad educativa conoce y trabaja en base a los objetivos del PEI y PME.</p>
Convivencia Escolar	<p>Consolidar los sellos y perfiles Institucionales del PEI, a través de la implementación de políticas, procedimientos y prácticas de convivencia escolar entre los distintos actores de la comunidad educativa, para un adecuado desarrollo de la autoestima, las habilidades interpersonales y la participación social constructiva de todos los miembros de la comunidad. Afianzar las redes de apoyo, implementando sus programas, derivaciones y resolución de conflictos.</p>	<p>1.- 100% de los programas son evaluados para su continuidad o mejora en función de sus resultados. 2.- 90% de los programas de apoyo entregan una retroalimentación a la escuela del desarrollo de las intervenciones a los estudiantes derivados y sus familias.</p> <p>3.- 100% de las actividades del programa HPV se realizan con la comunidad educativa.</p>
Convivencia escolar	Fortalecer la convivencia escolar y estilos de vida	1.- Obtener sobre 85 puntos en los indicadores de calidad

	saludables de nuestra comunidad educativa a través de un plan de trabajo en donde participe toda la comunidad educativa, para lograr los objetivos formativos de nuestros estudiantes.	de clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana y hábitos de vida saludable.
Gestión de Recursos	Establecer un sistema de gestión de recursos humanos y materiales basado en los requerimientos y necesidades principales de los estudiantes, para mejorar los procesos de aprendizaje de los mismos.	1.- 90% de los recursos materiales y humanos requeridos para el funcionamiento de la escuela y el cumplimiento de las acciones y metas establecidos en el PME y PEI, son adquiridos y destinados donde corresponda. 2.- 100% de los estudiantes reciben los útiles escolares, uniformes y materiales que requieren para el desarrollo óptimo de sus procesos escolares.
Área de Resultados	Consolidar los sellos educativos y una cultura de trabajo colaborativo, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el PME, propiciando un trabajo eficiente que tribute a los procesos de aprendizaje y	1.- 85% de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas del PME y de reconocimiento de los sellos educativos a través de evaluaciones y encuestas a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

	formación valórica de nuestros estudiantes.	2.- 85% de logro de los objetivos asociados a la convivencia escolar través de encuestas de impacto y satisfacción de los programas y acciones propuestos para mejorar.
--	---	---

Según lo expuesto por el centro en estudio, el PEI se evaluará una vez al año y se realizarán informes de avance en este mismo plazo, efectuándose reuniones para realizar alcances de este. De igual forma el proceso de Evaluación del logro de las metas propuestas y del funcionamiento de cada proceso educativo y de intervención especializada, se realizará de forma permanente.

Destacando que las instancias que participarán en la evaluación serán: Equipo Directivo y de gestión, Consejo de Profesores, Asistentes de la Educación, Consejo Escolar.

3.6 Resultados de aprendizaje pruebas estandarizadas, SIMCE, evaluaciones de inicio.

SIMCE

Corresponde a una evaluación que forma parte del sistema de evaluación que la Agencia de Calidad de la Educación utiliza para evaluar los resultados de aprendizaje de los establecimientos, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje, a través de una medición que se aplica a todos los estudiantes del país que cursan los niveles evaluados.

Su principal propósito consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

El Puntaje Simce evalúa los resultados promedio obtenidos por el establecimiento en cada asignatura y el grado evaluado en las últimas mediciones.

El puntaje corresponde al promedio estandarizado de todas las asignaturas evaluadas en las pruebas Simce de un mismo grado. Se consideran las últimas tres mediciones si la prueba es anual, y las últimas dos si la prueba se rinde cada dos años o más.

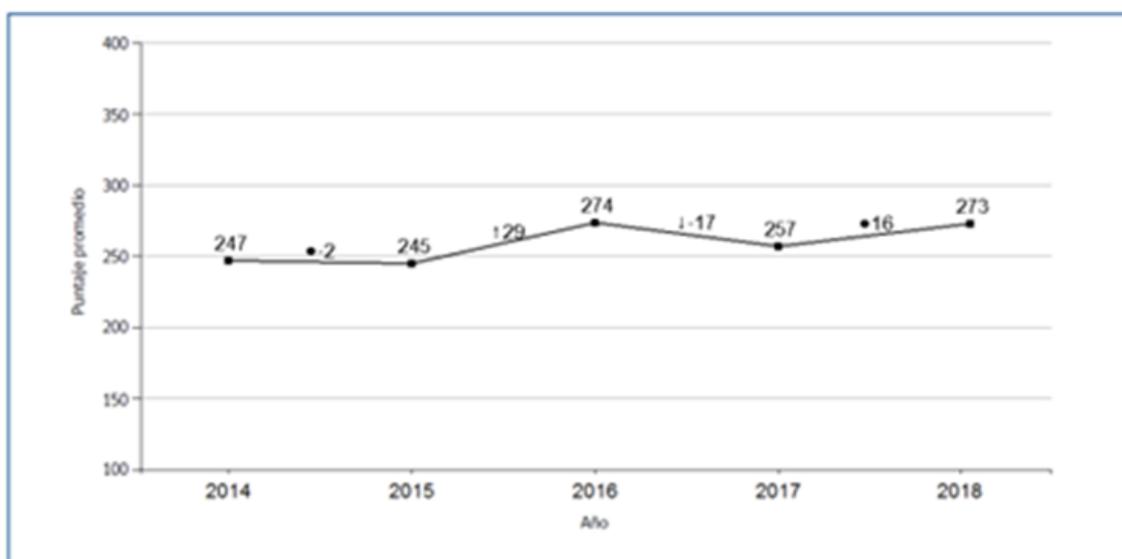
De acuerdo a los datos entregados por la agencia de calidad de la educación, se puede determinar que el establecimiento se encuentra clasificado desde 2019 en la categoría de desempeño medio, esto debido a que la última medición de pruebas estandarizadas fue aplicada al octavo básico del establecimiento en el año mencionado.

Dentro de los criterios para determinar la clasificación tienen alta relevancia los resultados SIMCE donde se determinan los niveles de aprendizaje de los y las estudiantes del establecimiento. En relación a lo anterior, a continuación, se observan los resultados de 4to año de la prueba SIMCE entre los años 2014-2018 y los de octavo año 2019.

Gráfico n°1

Puntajes promedio SIMCE Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018.

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



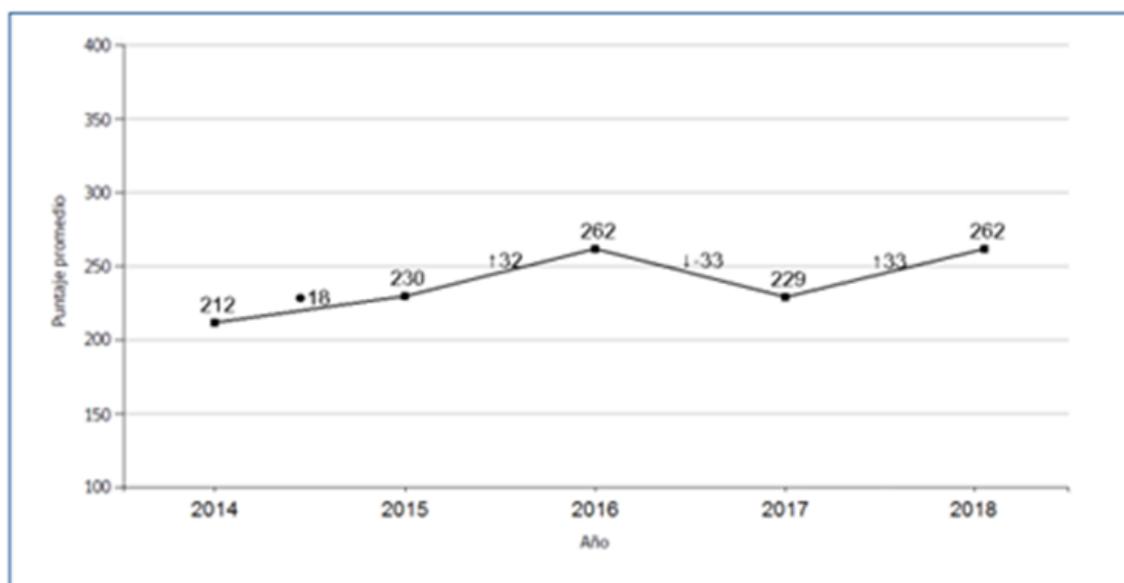
Fuente: MIME.

De acuerdo a los resultados de las evaluaciones SIMCE obtenidos por la agencia de calidad de la educación (2018) se observa en la gráfica n°1 que entre los años 2016 y 2017 hubo una baja considerable de 17 puntos, los que fueron recuperados en el último SIMCE del 2018.

Gráfico n° 2

Puntaje Promedio SIMCE matemática 4° básico 2014-2018.

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018



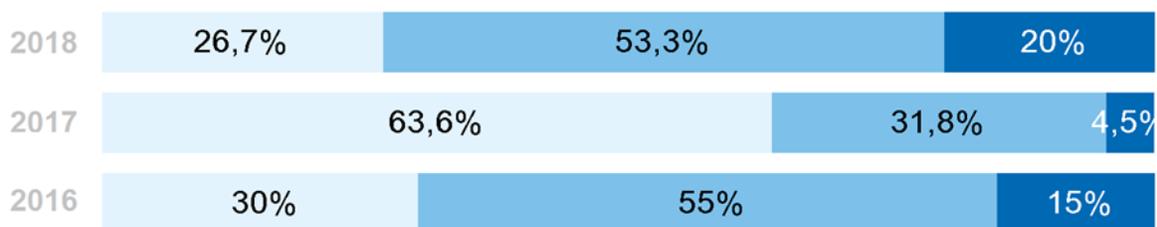
Fuente: MIME.

Por otro lado, en relación al SIMCE de matemáticas, los resultados obtenidos por la agencia de calidad dan cuenta de una situación similar entre los años 2016-2017 donde se presenta una baja considerablemente mayor de 33 puntos, retomándolos en el SIMCE 2018.

Continuando con los datos obtenidos de los resultados de las evaluaciones SIMCE, se observa en los siguientes gráficos una comparativa de los niveles de aprendizaje en los últimos 3 años en relación a matemáticas y lectura.

Gráfico n°3.

Comparativa de niveles de aprendizaje en matemáticas SIMCE 4° básico en los últimos 3 años.

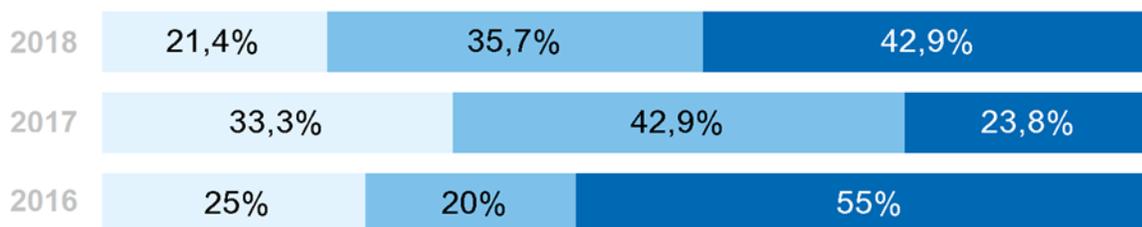


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

En la gráfica n°3 se observa entre los años 2017 y 2018 un porcentaje alto de alumnos en el nivel de aprendizaje insuficiente, 2017 (63,6%) y 2018 (27%), es decir no logran demostrar los conocimientos y habilidades elementales estipuladas en el currículum. Así mismo se observa que el porcentaje de alumnos en nivel adecuado es muy bajo.

Gráfico n°4

Comparativa de niveles de aprendizaje en Lectura SIMCE 4° básico en los últimos 3 años.



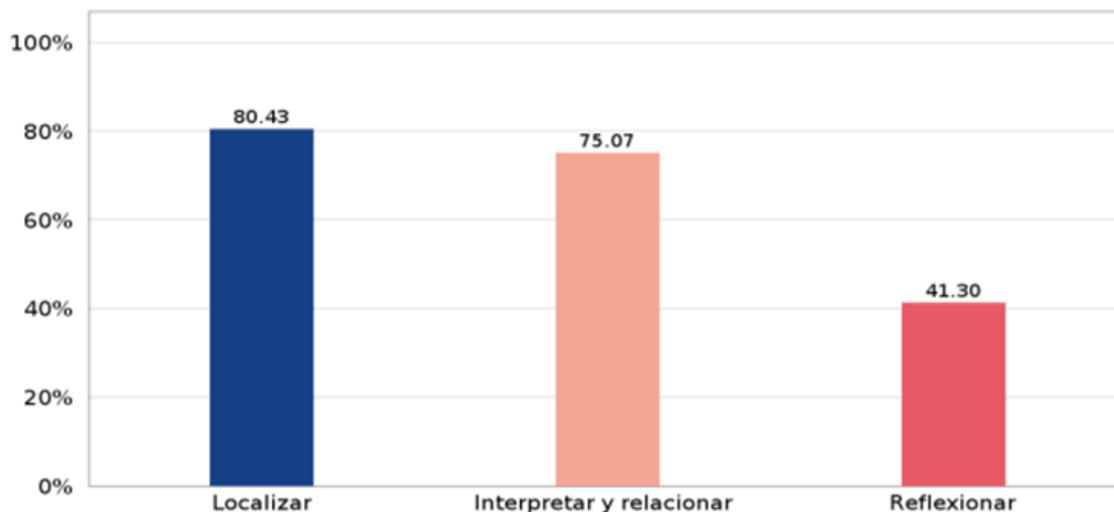
Fuente: Agencia de calidad de la educación.

De acuerdo a la gráfica n°4 es posible observar los niveles de aprendizaje de lectura en los últimos 3 años de los resultados SIMCE. Se puede apreciar que existe un alto porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente. Hay una variación considerable en los 3 años observados, en cuanto a los niveles de aprendizaje, Sin embargo, hay una tendencia de la mayoría de los alumnos con un porcentaje sobre el 40 % de alumnos en el nivel de aprendizaje insuficiente o elemental, no logrando demostrar los conocimientos y habilidades elementales estipuladas en el currículum.

Diagnóstico integral de aprendizaje (DIA) Informe de resultados inicial prueba de lectura 4° básico.

Gráfico n° 5

Porcentaje de logro promedio de curso según eje por habilidad.



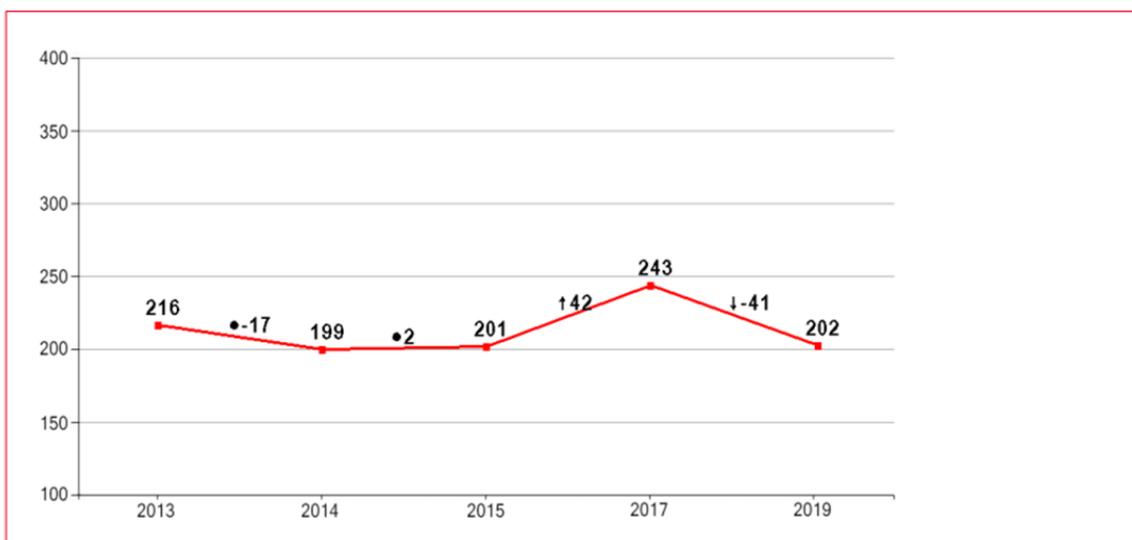
Fuente: Agencia de calidad de la educación

La prueba de Lectura permite diagnosticar el logro del curso en los Objetivos de Aprendizaje (OA) priorizados de las Bases Curriculares vigentes del año anterior. En el gráfico se presentan los porcentajes de logro promedio del curso en cada uno de los ejes de habilidad evaluados en la prueba: Localizar, Interpretar y relacionar y Reflexionar.

Según la información expuesta en el gráfico n°5, es posible observar que solo un 41,3% de los estudiantes logra la habilidad de reflexión tras leer un texto, siendo esta la habilidad más descendida en el área de lectura. Por otra parte, destaca que sobre el 75% de los estudiantes logra la habilidad de localizar, interpretar y relacionar.

Gráfico N°6

Puntajes promedio en Simce Lengua y Literatura: Lectura 8° básico 2013-2019

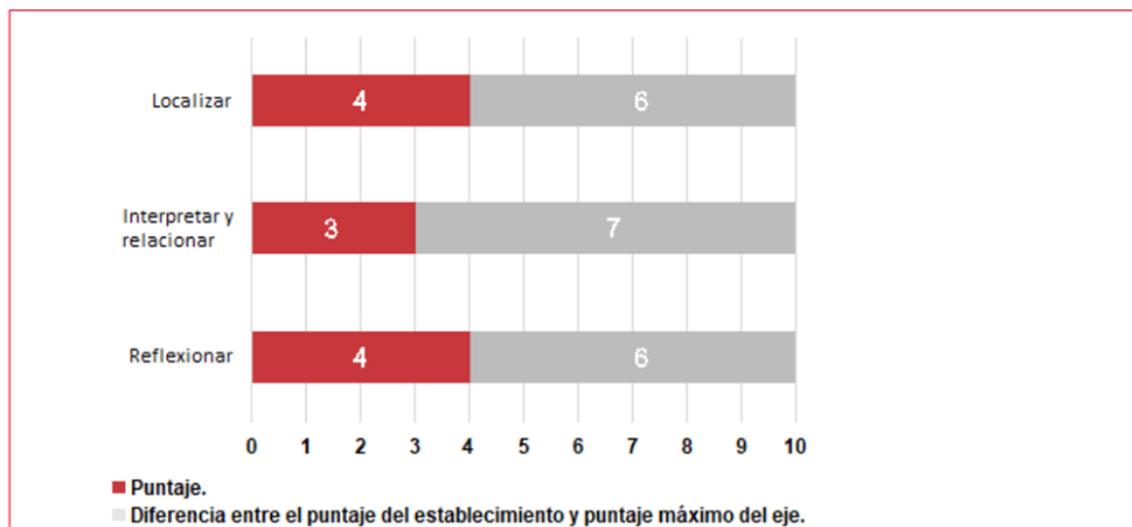


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

La gráfica n° 6, permite observar los resultados SIMCE en la prueba de lengua y literatura entre los años 2013-2019 de 8vo año básico. En ella es posible apreciar que entre estos años los resultados han ido en déficit con una diferencia de 14 puntos, observando además que entre la prueba del año 2017 y 2019 se dio la mayor baja con -41 puntos.

Gráfico N°7

Puntaje promedio en cada eje de habilidad en Simce Lengua y Literatura: Lectura 8° básico 2019

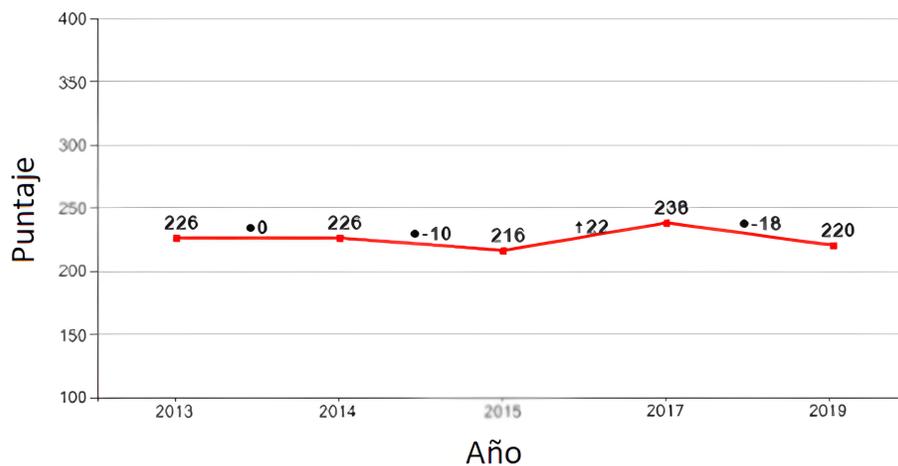


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

Según la información expuesta en el gráfico n°7, es posible observar que de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba SIMCE de lengua y literatura, el puntaje promedio más bajo en los ejes de habilidades de esta, corresponde al eje de interpretar y relacionar.

Gráfico N°8

“Comparativa resultados SIMCE matemáticas”.



Fuente: Agencia de calidad de la educación.

De acuerdo a la gráfica anterior, se observa una comparativa entre los resultados SIMCE de la prueba matemáticas de 8vo básico 2019. Se aprecia que el año con menor puntaje fue el 2015, por otro lado, en el año siguiente, 2017, hay una gran diferencia positiva donde el puntaje sube 22 puntos. Pero nuevamente en el año 2019 los resultados de la prueba bajan de forma considerable 18 puntos.

- **Resultados en aspectos del desarrollo personal y social.**

Estos resultados se obtienen a partir de las respuestas que dan los estudiantes, los docentes y los apoderados en los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación que aplica la Agencia de Calidad junto a la prueba SIMCE, para efectos de este estudio, estos datos se exponen con el propósito de tener antecedentes tanto de pruebas referidas al contenido, así como también el desarrollo socioemocional de los estudiantes.

Se consideran los siguientes aspectos de desarrollo personal y social (**Tabla N°1**):

Aspectos	Descripción del aspecto.
Autoestima académica y motivación escolar	Se refiere a la seguridad o confianza que siente el estudiante de sus capacidades. La motivación escolar se refiere al gusto, las expectativas y el esfuerzo que quiere hacer el estudiante para obtener resultados académicos.
Clima de convivencia escolar	Corresponde a las relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa, a la organización y cumplimiento de las normas escolares y a la existencia de un ambiente seguro.
Participación y formación ciudadana:	Es el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, a la posibilidad de ser tomados en cuenta e influir en las decisiones del establecimiento, y a la participación activa en las decisiones escolares y de la vida cotidiana que tienen los estudiantes en el espacio educativo.
Hábitos de vida saludable:	Se refiere a los hábitos de alimentación, actividad física e higiene de los estudiantes. También reflejan la manera en que el establecimiento promueve hábitos beneficiosos para la salud.

Cabe destacar que los puntajes varían de 0 a 100, por lo que entre más cerca del 100 sea el puntaje mejor es la percepción del aspecto del desarrollo.

Tabla comparativa (Tabla N°2)

Aspectos del desarrollo personal y social.	4° básico	8°básico
Autoestima académica y motivación escolar.	69	77
Clima de convivencia escolar.	72	75
Participación y formación ciudadana.	74	84
Hábitos de vida saludable.	64	71

En relación a la tabla, esta contiene una comparación entre los puntajes obtenidos en el último cuestionario de aspectos del desarrollo personal y social para 4° básico (2018) y 8° básico (2019). Se observa que en ambos cursos en estudio los puntajes son sobre 50, manteniéndose cercanos al máximo del puntaje. Sin embargo, 4° básico presenta puntajes levemente inferiores en cada una de las áreas del desarrollo personal y social, donde la mayor diferencia entre ambos cursos, con 10 puntos, es el área de participación y formación ciudadana. Por otro lado, se evidencia que el área de hábitos de vida saludable presenta el menor puntaje en ambos cursos.

- **Diagnóstico Integral de Aprendizaje.**

El Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) definida por la agencia de calidad (2019) como una herramienta evaluativa de uso voluntario, puesta a disposición de todos los establecimientos educacionales del país mediante una plataforma web. Esta evaluación está diseñada para el uso del equipo directivo y docentes, permitiéndoles monitorear el aprendizaje de las y los estudiantes en diferentes momentos del año escolar. Se organiza en tres periodos para su aplicación en el año escolar, donde cada uno de estos tiene un objetivo específico (**Tabla N°3**):

Diagnóstico	Monitoreo intermedio	Evaluación de cierre
Entregar información sobre el estado de los aprendizajes previos en las áreas académica y socioemocional, para que docentes y directivos puedan ajustar la planificación del año escolar que está comenzando y promover una formación integral en las y los estudiantes.	Entregar información sobre los logros de los aprendizajes académicos de las y los estudiantes y del trabajo realizado por el establecimiento respecto de ciertos aspectos claves para el desarrollo integral, para que docentes y directivos puedan ajustar la planificación del segundo semestre y adecuar las acciones pedagógicas que han implementado para promover una formación integral en las y los estudiantes.	Entregar información sobre los logros y avances en el área académica, así como también los logros en el área socioemocional, para que docentes y directivos puedan evaluar las acciones realizadas durante el año que finaliza y usar esta información para planificar el año siguiente, promoviendo una formación integral en las y los estudiantes.

Por otro lado, este diagnóstico integral de aprendizaje, evalúa dos áreas:

- **Área académica:** Incluye dos evaluaciones, una de lectura y una de matemáticas.
- **Área socioemocional:** Consta de una Actividad socioemocional de 1° a 3° básico y un cuestionario socioemocional de 4°básico a IV medio.

En relación a los resultados de este diagnóstico del establecimiento en estudio, cabe destacar, que se indagó en la plataforma oficial de dicha evaluación, pero los resultados del primer periodo “Diagnóstico”, hasta la fecha de la realización de este trabajo de investigación no estaban disponibles para su análisis. Pudiendo destacar que como se mencionó anteriormente, esta evaluación sería de carácter voluntario.

- **Integración de resultados en las pruebas estandarizadas .**

Al analizar los resultados SIMCE entre los años 2016 y 2018 se advierte que en el nivel de 4° básico en lenguaje y comunicaciones, entre los años 2016 y 2017, hubo una baja de 17 puntos, los que fueron recuperados en el último SIMCE del 2018. En el SIMCE de matemáticas durante el periodo del 2016 y 2017 se advierte una baja de 33 puntos, no obstante, el año 2018 se recuperan los 33 puntos nuevamente.

A partir de los resultados expuestos se da la siguiente clasificación: en matemáticas se observa un alto porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente, 2017 (63,6%) y en el 2018 (27% aprox). Destaca en los resultados de lenguaje que existe un alto porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente, existiendo una tendencia de la mayoría de los estudiantes (40 %), en el nivel de aprendizaje insuficiente

Relativo a las evaluaciones SIMCE de lenguaje y comunicación realizadas entre los años 2013-2019 de 8vo año básico, se aprecia que entre estos años los resultados han ido en déficit con una diferencia de 14 puntos siendo el puntaje promedio más bajo en los ejes de habilidades de interpretar y relacionar. En cuanto a la prueba de matemáticas de 8vo básico se aprecia que el año con menor puntaje fue el 2015, el año 2017 se observa una gran diferencia positiva donde el puntaje sube 22 puntos. Pero nuevamente en el año 2019 los resultados de la prueba bajan de forma considerable 18 puntos.

4. Presentación Diagnóstico y línea base.

4.1 Objetivos.

4.1.1 Objetivo General del diagnóstico.

- Identificar las prácticas de gestión curricular asociadas a la implementación y seguimiento del currículum del equipo directivo de una escuela municipal de la comuna de Talcahuano.

4.1.2 Objetivos específicos del diagnóstico.

- a. Reconocer las prácticas de gestión curricular disminuidas a partir de la percepción de los docentes del establecimiento.
- b. Identificar las prácticas de gestión curricular relacionadas con el monitoreo de la implementación curricular declaradas por el equipo directivo.
- c. Identificar las prácticas declaradas por el equipo directivo asociadas al monitoreo de los resultados de aprendizaje.

4.2 Diseño Metodológico.

En el presente estudio se utilizó un modelo mixto con el enfoque de dominancia cuantitativa. Se considera como enfoque mixto un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, los cuales implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

Bajo este enfoque, se utilizará el diseño descriptivo el cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92).

El alcance de esta investigación es describir las prácticas de gestión curricular, según la percepción de los docentes de aula y los directivos del establecimiento. Busca las prácticas llevada a cabo por la directora y equipo técnico pedagógico del establecimiento y que podrían impactar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, por lo que se utiliza un diseño de investigación no experimental de tipo transversal, puesto que se recolectan datos en un único momento y se recogen percepciones de

una situación ya existente, no siendo posible manipular las variables, puesto que no se posee control directo sobre dichas variables ni es posible influir en ellas, debido a que ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., 2014).

En la etapa cuantitativa se aplicó a los docentes de aula del establecimiento el Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica, el cual mide la percepción del profesorado respecto a las prácticas asociadas a la gestión curricular. Tras la aplicación del instrumento se logra extraer información relevante de los docentes sobre la gestión curricular, considerando las siguientes categorías: Coordinación de la implementación general de las bases curriculares, Lineamientos pedagógicos para la implementación curricular efectiva, Elaboración de la planificación, Apoyo docente mediante las observaciones de clases, Coordinación de la evaluación, Monitoreo de la cobertura curricular y resultados de aprendizaje, Promoción docente en recursos educativos. Una vez teniendo los resultados de la etapa cuantitativa, se identificaron varias dimensiones descendidas, siendo la más notoria la relacionada con el monitoreo de este y los resultados de aprendizaje, se buscó profundizar mediante una entrevista semiestructurada al equipo directivo del establecimiento en estudio, constituyendo así la parte cualitativa de la investigación.

4.2.1 Población y Muestra.

En esta investigación la población y muestra son de tipo no probabilístico tanto en su etapa cuantitativa como en la cualitativa, pues en ambas los participantes deben cumplir con ciertos criterios para obtener información relevante que nos ayuden a cumplir con los objetivos de la investigación (Hernández et al., 2014).

La población y muestra considera 15 docentes de un universo de 19 profesionales, entre ellos docentes de lenguaje y castellano, historia y geografía, ciencias sociales, educadoras diferenciales y educadoras de párvulos. El 80% de los encuestados es titular dentro de la institución en estudio, con un promedio de 13,7 años de servicio.

- Población y Muestra para la recolección de datos etapa cuantitativa.

Para la aplicación del instrumento de recogida de datos de orden cuantitativo la población en estudio corresponde a 20 docentes de aula común y especialista, quienes debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión:

- Desempeñarse como profesor de aula realizando clases en alguno de los niveles educativos del establecimiento.
 - No ser parte del equipo directivo.
- **Población y Muestra para la recolección de datos etapa cualitativa.**

Para la aplicación de la entrevista la población de estudio considerada fue el equipo directivo, en cual está conformado por la directora y la jefa de unidad técnica pedagógica de dicho establecimiento.

4.2.2 Instrumentos de recolección de datos.

- Instrumento para recogida de datos de orden cuantitativo.

Como instrumento de recogida de datos para la presente investigación se utilizará la información obtenida a través de la aplicación del Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica, en adelante CDGP, en la dimensión gestión curricular. Este instrumento fue desarrollado y validado por el equipo de investigación del Área de Gestión y Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación de la Universidad de Concepción. Fue construido en base a instrumentos y marcos nacionales, como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Ministerio de Educación, 2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2014). Se basa, además, en la revisión de la literatura internacional y el análisis de distintos marcos de trabajo especializados.

CDGP contiene 28 ítems planteados en formato de afirmaciones, con escalograma Likert con cinco descriptores: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y muy en desacuerdo (1). Mide siete categorías de prácticas, a saber: a) coordinación de la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio; b) lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum; c) planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje; d) apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos; e) coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje; f) monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje; g) promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados. Su foco central de análisis se encuentra en las prácticas de gestión curricular de directores (as) y jefes (as) de UTP.

A continuación (**Tabla N°4**) se presentan las categorías del cuestionario de gestión curricular asociados a sus respectivos reactivos.

Dimensiones del cuestionario sobre la gestión curricular

Dimensión Gestión Curricular	
Categorías	Reactivos
A. Coordinación de la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.	1. Definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. 2. Organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos (como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana, la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros.) 3. Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes.
B. Lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	4. Acuerdan con los docentes, políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. 5. Acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura. 6. Sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula. 7. Seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.
C. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.	8. Conocen las bases curriculares y los programas de estudio. 9. Realizan planificaciones que abarcan la totalidad del currículum. 10. Realizan planificaciones estipuladas en los planes y programas de estudio. 11. Elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso. 12. Elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura. 13. Analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido. 14. Se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros.
D. Apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	15. Efectúan observaciones de clases regularmente. (al menos una vez al semestre a cada profesor) 16. Analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes. 17. Se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para reflexionar y elaborar estrategias.
E. Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	18. Estipulan la política de evaluaciones en el reglamento de evaluación. 19. Revisan con los docentes que las principales evaluaciones estén centradas en los objetivos relevantes. 20. Revisan con los docentes que las principales evaluaciones contemplan distintas formas. 21. Consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje.
F. Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	22. Hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura. 23. Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.

	24. Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.
	25. Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.
G. Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.	26. El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.
	27. El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan e investigan para resolver sus dudas profesionales y ampliar sus conocimientos.
	28. El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.

- Instrumento para recogida de datos de orden cualitativo.

El instrumento utilizado para la recolección de datos de orden cualitativo fue una entrevista de tipo semi estructurada, lo que implica que se prepararon algunas preguntas específicas, pero los entrevistados pudieron formular nuevas preguntas durante la entrevista con el objetivo de precisar información y conceptos claves. (Hernández et al., 2014).

La información recolectada a partir de esta entrevista tuvo por objetivo principal, indagar aún más de acuerdo a los resultados en las categorías de los datos cuantitativos. Esta entrevista, como técnica de investigación cualitativa, se sustenta en un enfoque dialógico que reconoce a las actividades humanas relacionadas al uso del lenguaje, que es siempre flexible y dinámico. Al decir de Batjin (2008) “toda comprensión de un discurso vivo, de un enunciado viviente, tiene un carácter de respuesta (a pesar de que el grado de participación puede ser muy variado); toda comprensión está preñada de respuesta y de una u otra manera la genera: el oyente se convierte en hablante” (p.254).

El proceso de construcción de la entrevista abarcó las siguientes fases:

- Elaboración de la guía preliminar de entrevista: formulación de preguntas de acuerdo a las dimensiones/categorías de análisis, conforme al instrumento cuantitativo.
- Validación de las preguntas mediante el juicio de experto.
- Ensayo de la versión preliminar de la entrevista.
- Elaboración de la versión final de la guía de entrevista: revisión, ajuste y selección de preguntas de acuerdo con las dimensiones/categorías de análisis conforme al instrumento cuantitativo.

4.3 Plan de análisis de datos.

Según el diseño mixto de la investigación, se realiza un análisis de los datos el cual consiste en procesar las respuestas de los profesores obtenidas en la aplicación del Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica a través de un análisis descriptivo. Para lo cual se utilizó una planilla de cálculo Excel, en la cual se organizaron las respuestas de cada descriptor por categoría, generando gráficas comparativas de estas.

Tras la tabulación de los datos, se realiza el análisis de los resultados en donde se consideran todos los descriptores del instrumento: “muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “ni acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, lo anterior permite realizar el análisis total de las respuestas, obteniendo una visión integral y confiable respecto de los resultados.

Posteriormente se realizan gráficas de cada subdimensión del cuestionario docente, lo que permite realizar un análisis detallado de cada una de las áreas. De igual forma se realizan cálculos de medidas de tendencia central lo cual permite identificar las subdimensiones e ítems más descendidos del cuestionario.

Esta investigación contempla por otro lado la realización de una entrevista semi estructurada, cuya finalidad principal es ahondar en los resultados obtenidos a partir del instrumento cuantitativo. Las preguntas de esta entrevista semi estructurada fueron preparadas por el equipo de trabajo, y posteriormente validadas por los profesionales correspondientes. Estas fueron dirigidas a la práctica más descendida según la percepción de los docentes, donde la entrevistada fue la directora del establecimiento.

- Resultados de orden cuantitativo.

- Resultados generales en cada Categoría de Práctica de Gestión Curricular.

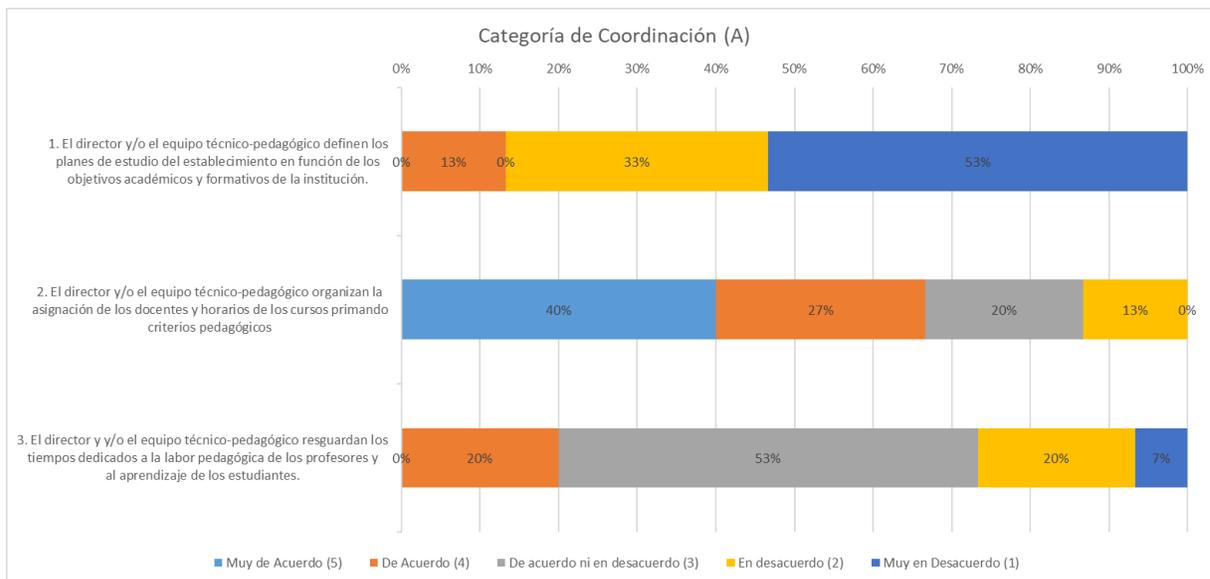
a) Subdimensión “Coordinación de la implementación general de las Bases Curriculares y de los Programas de Estudio”

Esta subdimensión consta de tres prácticas en relación al director y al equipo técnico pedagógico, éstas son:

1. Definen los planes de estudio del establecimiento en función a objetivos.
2. Organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos.

3. Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes.

Gráfico 9



A partir del gráfico 9, es posible observar las respuestas de los docentes en relación a la categoría A. En la afirmación n°1 las respuestas por parte de los docentes se concentran en el descriptor “muy en desacuerdo” con un 53%, le sigue el descriptor “en desacuerdo” con un 33%; no se aprecia ninguna respuesta en el descriptor “de acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo”.

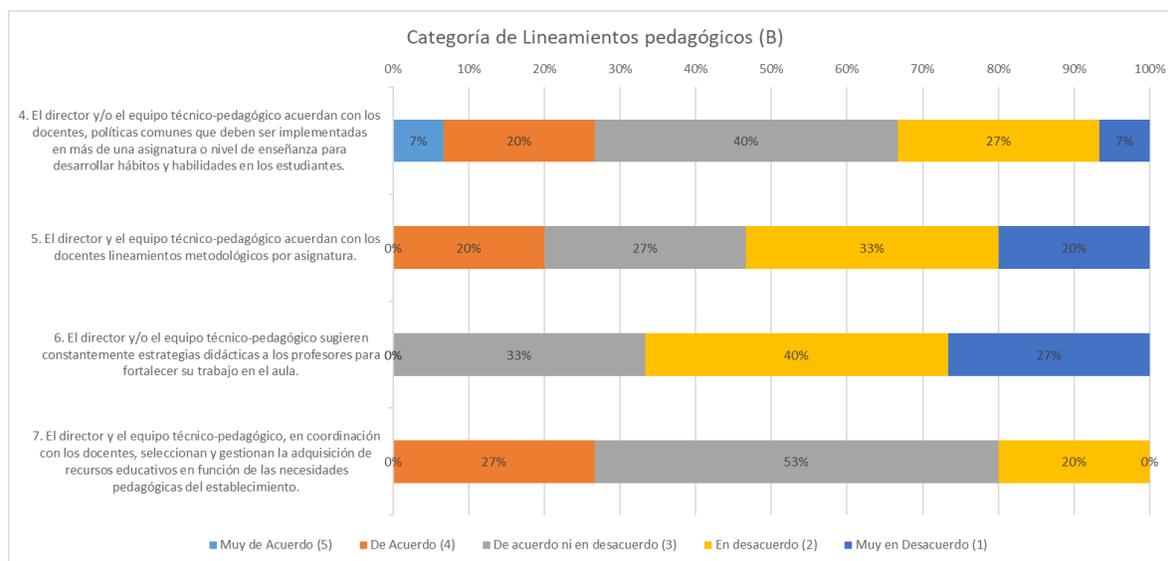
Continuando con la afirmación n°2 los descriptores con mayor aprobación son “muy de acuerdo y de acuerdo” sumando un 67% con respecto a la opinión de los docentes. En esta afirmación se observa además que el descriptor “muy en desacuerdo” presenta un 0%.

Finalmente, en relación con la afirmación n°3 se aprecia que un 53% de los docentes no tiene una opinión clara a esta, apuntando al descriptor “de acuerdo ni en desacuerdo”. Por otro lado, se observa el bajo porcentaje en los descriptores “muy de acuerdo y de acuerdo” con un 0% y 20% respectivamente.

B.- Lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

1. Acuerdan con los docentes, políticas comunes.
2. Acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura.
3. Sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores.
4. Seleccionan y gestionan adquisición de recursos educativos.

Gráfico 10

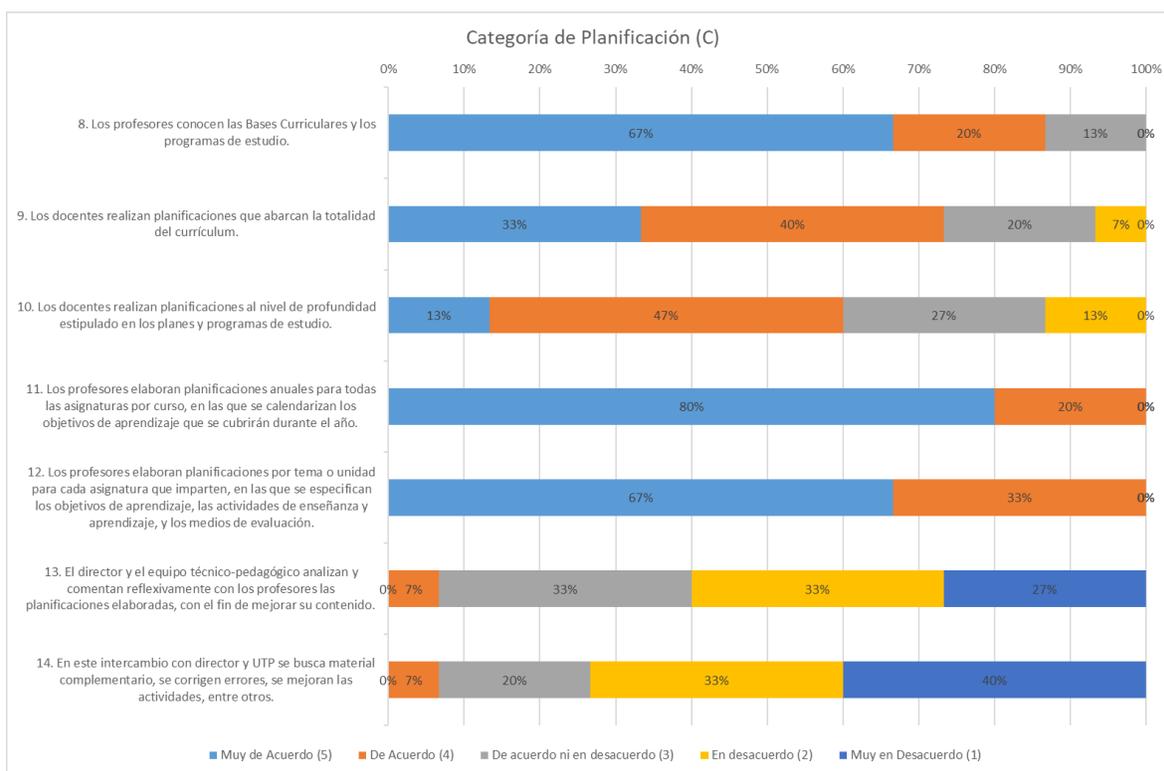


En el gráfico 10, de acuerdo a las afirmaciones relacionadas a la categoría B, es posible observar que en general las respuestas de los docentes se concentran en los descriptores “de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”. Se percibe un bajo nivel de respuesta en el descriptor “muy de acuerdo”, en el ítem 1 presenta un 7% de aprobación y en los siguientes esta presenta un 0%. Destacan las respuestas en la afirmación n°7, donde el 53% de los docentes se concentra en el descriptor “de acuerdo ni en desacuerdo”, observando en este a la mitad de los docentes encuestados. Por otro lado, se aprecia que en el ítem 6, hay un 27% de los docentes que está “muy en desacuerdo” con esta afirmación.

C.- Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1. Conocen las bases curriculares y los programas de estudio.
2. Realizan planificaciones que abarcan la totalidad del currículum
3. Realizan planificaciones estipuladas en los planes y programas de estudio.
4. Elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso.
5. Elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura.
6. Analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones.
7. Se busca material complementario.

Gráfico 11



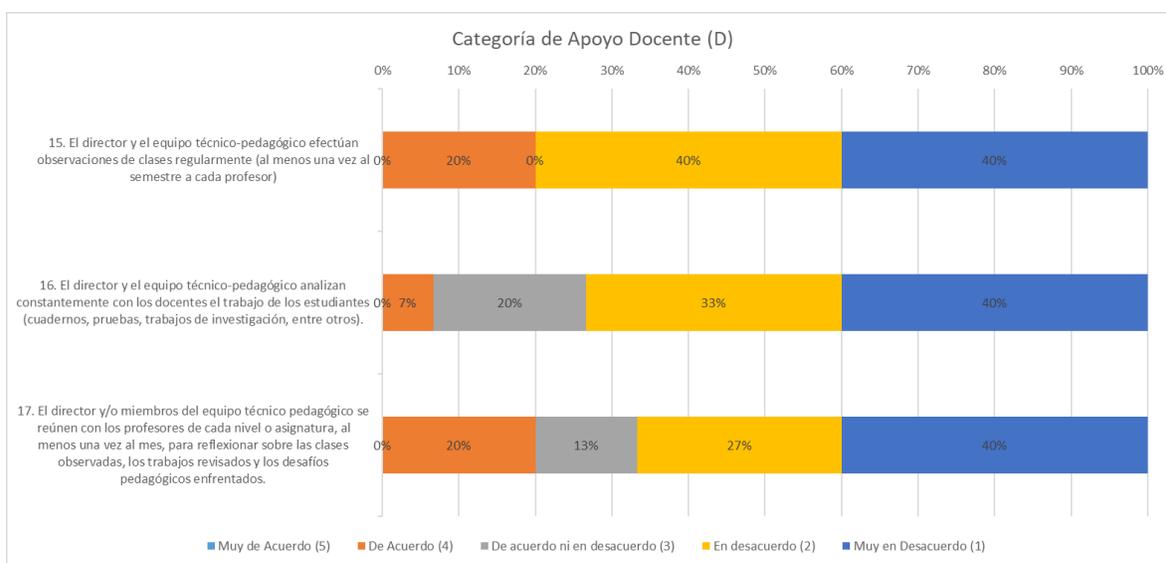
En el gráfico 11 es posible apreciar que en la subdimensión C, la mayor parte de las prácticas presenta un alto porcentaje en los descriptores muy de acuerdo y de acuerdo, destacando dentro de esta descripción los ítems 8,9,10,11,12; donde estos descriptores alcanzan más del 50 % de aprobación de acuerdo a los docentes encuestados.

Por otro lado, a diferencia de los ítems mencionados anteriormente, dentro de los ítems 13 y 14, se observa un alto porcentaje en los descriptores “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, concentrando el 50% de las respuestas.

D.- Apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

1. Efectúan observaciones de clases regularmente.
2. Analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes.
3. Se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para reflexionar y elaborar estrategias.

Gráfico 12

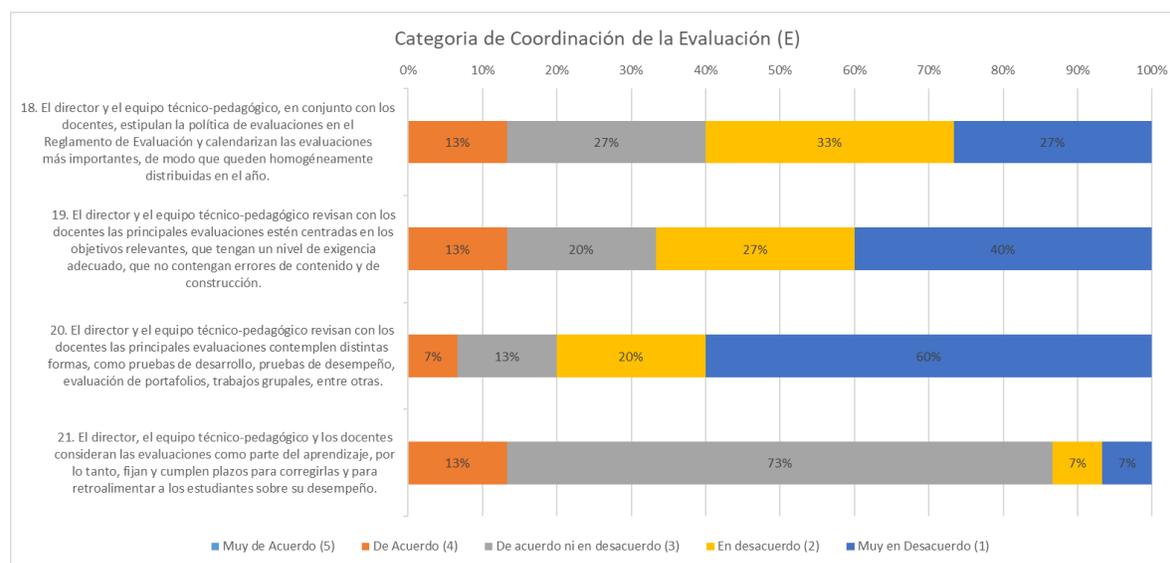


En el gráfico 12 referido a la categoría D, es posible observar de forma general que la mayor parte de las prácticas, cuenta con una aprobación baja, ya que las respuestas se concentran en el descriptor “muy en desacuerdo” con un 40% en cada una de ellas. Le sigue el descriptor “en desacuerdo”, concentrando entre ambos descriptores más del 50% según la apreciación de los docentes encuestados. Finalmente se destaca que ninguna de las prácticas presenta porcentaje de las respuestas en el descriptor “muy de acuerdo”, observándose en cada una un 0%.

E.- Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

1. Estipulan la política de evaluaciones en el reglamento de evaluación.
2. Revisan con los docentes las principales evaluaciones contemplan distintas formas.
3. Consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje.

Gráfico 13



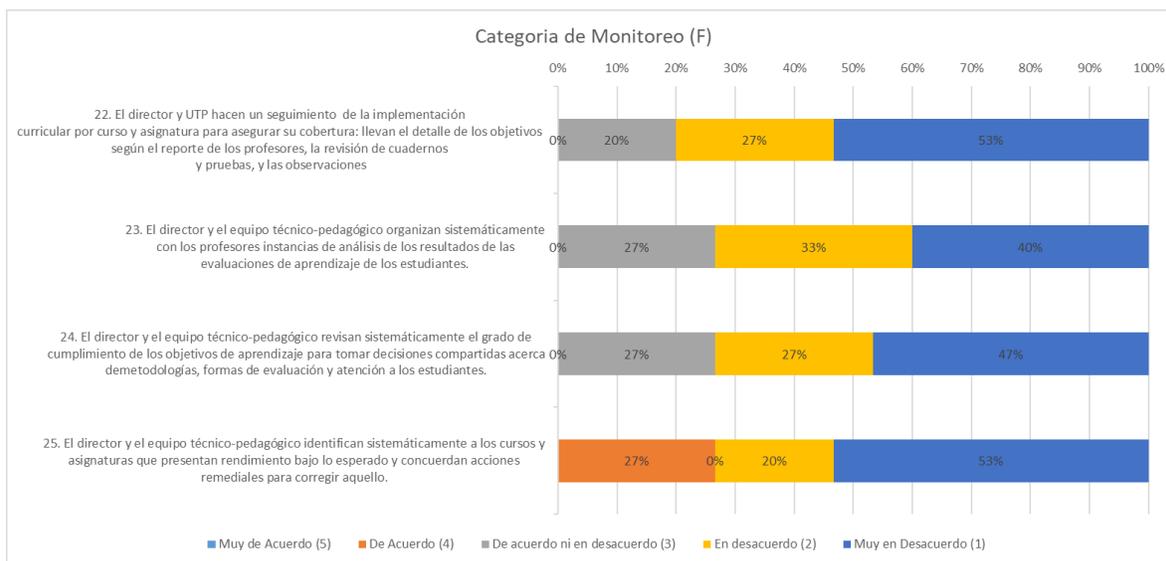
En el gráfico 13 se presentan los resultados relacionados a las prácticas de la categoría E, se aprecia que en los ítems 18,19,20 hay un alto porcentaje en los descriptores “en desacuerdo y muy en desacuerdo”, sobrepasando entre ambos más del 50% de los docentes encuestados en cada una de las prácticas presentes en los ítems mencionados. En relación al ítem 21 se observa que el descriptor “de acuerdo ni en desacuerdo” concentra el porcentaje de respuestas con un 73%. Finalmente se observa que las prácticas dentro de esta categoría no presentan un alto porcentaje de aprobación de acuerdo al descriptor “de acuerdo” con un promedio de 11.5% y el descriptor “muy de acuerdo” que presenta un 0% en cada uno de los ítems.

F.- Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

1. Hace un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.
2. Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.

3. Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.
4. Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.

Gráfico 14

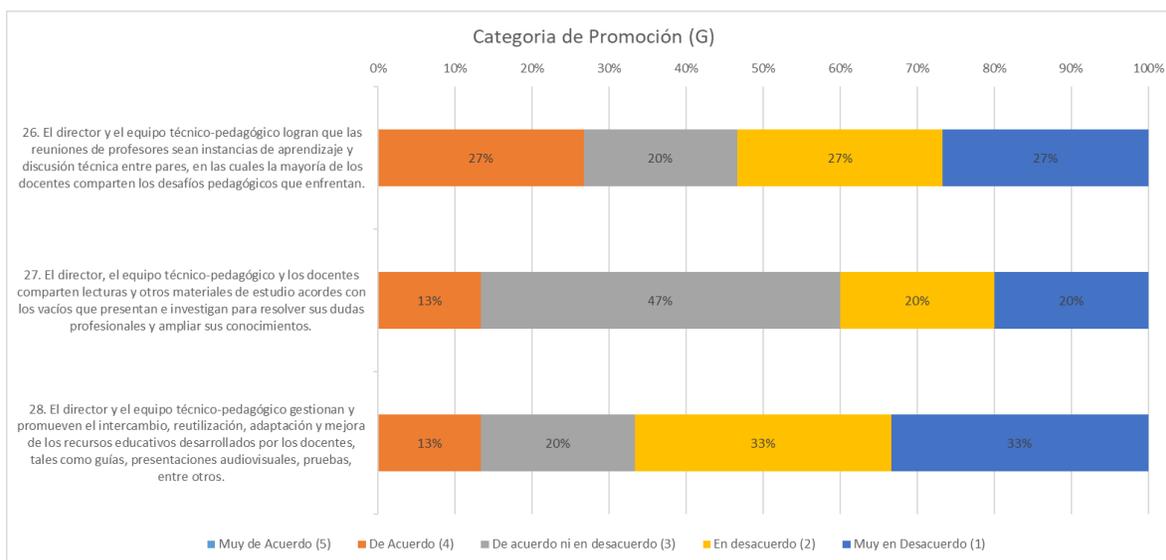


En el gráfico 14 se observan las respuestas de los docentes encuestados en relación con la categoría F. Se aprecia que en general dentro de esta categoría los porcentajes se concentran en los descriptores “en desacuerdo y muy en desacuerdo”, dando un promedio dentro de esta subdimensión de 26,75% y 48.25% respectivamente. Se observa además que de acuerdo con lo anterior la práctica que presenta una mayor concentración entre ambos descriptores es la relacionada al ítem 22. Por otro lado, se distingue dentro de esta figura, que ninguna de las prácticas presenta un porcentaje de respuestas dentro del descriptor “muy de acuerdo”, y en relación al descriptor “de acuerdo”, solo el ítem 25 presenta un porcentaje de 27%.

G.- Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

1. Las reuniones de profesores son instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares.
2. Comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan.
3. Gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejoras de los recursos educativos.

Gráfico 15



De acuerdo con el gráfico 15, es posible distinguir que las respuestas de los docentes encuestados tienen la tendencia a inclinarse hacia las respuestas en los descriptores “desacuerdo” y “muy en desacuerdo” en cada una de las prácticas relacionadas a los ítems 26 y 28 con un más de un 50% en ambas. En relación con el ítem 27, las respuestas se inclinan por el descriptor “de acuerdo ni en desacuerdo” con un 47%. Finalmente se aprecia que ninguna de las prácticas dentro de esta subdimensión presenta una percepción dentro del descriptor muy de acuerdo por parte de los docentes encuestados, ya que en todas las prácticas la respuesta presenta un 0%.

Comparativa (Tabla N°5):

CATEGORIA	% MUY DE ACUERDO	% DE ACUERDO	% DE ACUERDO NI DESACUERDO	% EN DESACUERDO	% MUY EN DESACUERDO
A	13%	20%	24%	22%	20%
B	2%	17%	38%	30%	13%
C	37%	25%	16%	12%	10%
D	0%	16%	11%	33%	40%
E	0%	12%	33%	22%	33%
F	0%	7%	18%	27%	48%
G	0%	18%	29%	27%	27%

La tabla muestra la percepción docente en cada descriptor de acuerdo con cada una de las categorías del cuestionario aplicado. Se observa que en relación con el descriptor “muy en desacuerdo” la categoría con un mayor porcentaje es la F, correspondiente a las prácticas de Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje con un 48% en las respuestas, seguida por la categoría D con un 40% en el mismo. Por otro lado como se mencionó anteriormente y de acuerdo a lo que se evidencia en la tabla, resulta relevante la baja percepción de los docentes en relación a los descriptores “muy de acuerdo”, “de acuerdo” en todas las categorías, resaltando las prácticas de las categorías D,E,F,G con un 0% en “muy de acuerdo”. En contraste, la categoría con un mayor porcentaje de aprobación en el descriptor mencionado corresponde a la C con un 37%, relacionada a las prácticas en donde los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- **Resultados de orden cualitativo.**

A continuación, se presentan los datos obtenidos tras analizar las entrevistas aplicadas al equipo directivo del establecimiento, con el objetivo de obtener información complementaria relevante que permitiese profundizar los datos obtenidos en la fase cualitativa, en relación con las prácticas más descendidas de la encuesta realizada al equipo docente. En la entrevista participó el equipo directivo del establecimiento en estudio, donde se le realizaron preguntas referidas al subdimensión “Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje”.

De acuerdo a los resultados de orden cuantitativo la subdimensión más descendida es el monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje, la que se debiera evidenciar a partir de las siguientes prácticas del equipo directivo:

- _ Hace un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.
- _ Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.
- _ Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- _ Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.

En relación con la subdimensión mencionada, donde se profundizó dando énfasis en el monitoreo permanente de la implementación curricular y los resultados de aprendizaje, realizando una serie de preguntas. Ante lo cual las entrevistadas lo asocian fundamentalmente con la estrategia de seguimiento y acompañamiento en el aula, refiriéndose a ella como:

“... Para nosotros es fundamental ese seguimiento en la práctica, pero como lo canalizamos nosotros ese seguimiento es a través de los acompañamientos al aula, que hace la jefa de utp, yaa. Se hacen estos acompañamientos al aula en forma periódica, no siempre, no es todas las semanas, pero si se hacen ciclos de acompañamiento...” directora.

De esta manera una de las formas del monitoreo permanente para el establecimiento, descrito con anterioridad, hace énfasis en que otra estrategia para llevar a cabo esta práctica es la revisión de carpetas con los documentos de los docentes.

“...Y obviamente se revisan las carpetas que tienen los docentes, tanto en el drive como en el aquí, en estas carpetas en el físico, donde ellos van dejando todas sus planificaciones, sus pruebas, sus cosas”.

Continuando con este análisis, surge la interrogante de si este acompañamiento en el aula es solo para observar al docente o como aprenden los estudiantes, a lo cual la directora menciona:

“...más que nada en el aprendizaje, en cómo están aprendiendo los niños... Pero también se enfoca en cómo los niños están recibiendo ese contenido o esa actividad, eh... también la pauta de acompañamiento da luces para ver qué niños son los que necesitan ser eh monitoreados y acompañados posteriormente también”.

Como se ha declarado en oportunidades anteriores, la gestión curricular es llevada a cabo por jefe técnico, docentes y equipo directivo. Siendo el monitoreo una de las prácticas dentro de esta área. En este establecimiento quedó evidenciado que estas prácticas sólo son llevadas a cabo por el jefe de unidad técnica, y recientemente se está trabajando en la incorporación de algunos docentes.

“Solo ella, porque no tenemos curricularista ni evaluadores, nada de eso, y yo no tengo tiempo con todo lo que hay que hacer” “Lo ideal sería que ambas realizáramos acompañamiento, pero con todo lo administrativo es imposible, no hay tiempo. Porque hay otras cosas también que como directora uno tiene que trabajar”... “Ya, entonces, eh... la estamos recién implementando es súper nueva. Entonces por ahí también podríamos mejorar el acompañamiento a través de otros docentes ya”

Tal y como lo mencionó el equipo directivo, un aspecto fundamental de la gestión pedagógica y con énfasis en el seguimiento y monitoreo en función de los aprendizajes de los estudiantes; es que sea llevado a cabo de forma colaborativa por todos los participantes. Sin embargo, se declara claramente en palabras de la directora del establecimiento, que la mayor parte de la responsabilidad del “acompañamiento en el aula” recae principalmente en la jefa de unidad técnico-pedagógica, restándole su protagonismo y el gran rol que tiene como directora dentro de la práctica en estudio.

Luego las entrevistadas mencionan su participación en el programa “Más comunidad - Centro de Liderazgo educativo”, evidenciando la incorporación del trabajo colaborativo y la incorporación de más docentes al acompañamiento de aula, como una estrategia en proceso, aún no consolidada sistemáticamente:

“Estamos con una estrategia de observaciones de clase, pero con varias personas, se planifica en común y hay un grupo de observadores, entonces eso también nos ha servido para que otros docentes que no son solamente la jefa de utp también puedan hacer esta observación. Ya, entonces, eh... la estamos recién implementando es súper nueva. Entonces por ahí también podríamos mejorar el acompañamiento a través de otros docentes ya”

En relación con el monitoreo de los resultados de aprendizaje, el equipo directivo menciona que este se realiza:

“A través de las pruebas estandarizadas, por un lado. Eh... también a través de las pruebas, de los chicos, de las evaluaciones que se hacen normalmente, de las notas. Vamos evaluando también la forma en que los niños eh, han ido en su trayectoria educativa evolucionando, quienes son los que han repetido...”

Dando a entender que la forma de verificación y seguimiento de los aprendizajes es a través de pruebas con una calificación y puntaje, lo que les permitiría avanzar de curso. Continuando con la entrevista y en relación con el seguimiento de la cobertura curricular, se menciona el reciente contexto de pandemia:

“... Entonces, esto mismo de tener objetivos priorizados es por eso, porque hay muchos objetivos que no se vieron en la pandemia; sobre todo en el primer año 2020 cero, cero ya, 2021 un poco cuando volvimos a presenciales por ahí por octubre, un poco. Y este año de lleno se vio el abismo que hay entre lo que deberían tener los niños como contenido y avance y lo que realmente tienen...”

Luego haciendo énfasis en el análisis de los resultados de aprendizaje, las entrevistadas mencionan que:

“... en base a esta reflexión a lo mejor vamos a ir haciendo el avance en las planificaciones” que tenga incidencia en las planificaciones el monitoreo, ya; porque de otra manera no sirve de nada que vayamos a ver la clase y ahí quede. Si no que esos resultados.... Y eso lleva a otro tema que es el uso de los datos, el uso de los datos en los establecimientos recién ahora se está utilizando...”

Finalmente, al consultar sobre la importancia de la práctica en estudio, como parte de la gestión curricular se constata en la entrevista realizada, que es considerada muy importante dentro de la labor pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, dentro de las palabras de las entrevistadas es evidente que se puede mejorar e institucionalizar esta práctica fundamental dentro de toda la comunidad educativa.

“...Pero como te digo eh... falta a mi juicio implementarla más, falta que sea más sistemática, que sea más ... que sea como una acción de escuela por así decirlo, ya. Eso siento yo, que hay que estandarizarla y decir “ya como acción de colegio vamos a institucionalizar el acompañamiento al aula y el monitoreo, cada cierto tiempo específico. Y en base a esta reflexión a lo mejor vamos a ir haciendo el avance en las planificaciones” que tenga incidencia en las planificaciones el monitoreo, ya; porque de otra manera no sirve de nada que vayamos a ver la clase y ahí quede...”

4.3.1 Integración de resultados cuantitativos y cualitativos.

En línea con lo expuesto en relación con los datos cuantitativos y cualitativos, el siguiente apartado integra aspectos fundamentales de dichos datos para profundizar y comprender el fenómeno. En relación con los datos cuantitativos cabe recordar la utilización de una encuesta en la cual la categoría más descendida es de “Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje”. Con el objetivo de profundizar, se realizó una entrevista semiestructurada al equipo directivo.

En relación con los datos cualitativos, etapa en la cual se consultó, por la percepción del monitoreo permanente del currículum, el equipo directivo asocia este concepto con el acompañamiento de aula y la revisión de los instrumentos pedagógicos utilizados por los docentes. Según lo que indica el marco de la buena dirección y el liderazgo (MINEDUC, 2015) lo mencionado carece de un mecanismo guiado por diferentes fuentes, la cual incluye la evaluación y los logros de aprendizaje. Todo esto para lograr

una oportuna toma de decisiones. Este igual menciona que para llevar a cabo dicho monitoreo además de solo hacer la visita al aula, se debe considerar la coherencia de la planificación con lo que se efectúa en clases, que las evaluaciones promueven los logros de aprendizaje de diferentes formas y no solo mediante una evaluación tradicional, logrando así tomar decisiones de forma oportuna y basado en la evidencia contextualizada. Lo mencionado con anterioridad se correlaciona con la percepción de los docentes evidenciadas en la encuesta (CDGP), lo cual explicaría por qué esta categoría está tan descendida, considerando que el 53% de los encuestados manifiesta que está muy en desacuerdo con que el equipo directivo realiza un seguimiento de la implementación curricular de los curso y asignatura para asegurar la cobertura. Tomando en cuenta lo mencionado como monitoreo de la implementación curricular por parte del equipo directivo y viendo que carece de reflexión y toma de decisiones planteadas por el marco de la buena dirección, esto explicaría la categoría descendida, en los datos cuantitativos, en la cual los profesores manifiestan que no hay instancia de análisis de los resultados de aprendizaje siendo esta de un 40% de docentes que están “muy en desacuerdo”.

Durante la entrevista al consultar por los resultados de aprendizaje las entrevistadas hacen alusión, sólo al monitoreo de contenido y no de las habilidades, ni del procedimiento que se requieren para el cumplimiento de un resultado de aprendizaje.

Al preguntar a las entrevistadas sobre la mejora de los resultados de aprendizaje, posterior al monitoreo de la implementación curricular que ellos declaran, mencionan el concepto de cobertura curricular, haciendo alusión que durante la pandemia los objetivos priorizados no permitieron la mejora de los resultados de aprendizaje y asociando estos a los resultados en pruebas estandarizadas o con una calificación. Según la literatura el concepto de resultado de aprendizaje se relaciona con los enunciados que están asociados a las actividades de aprendizaje y evaluación que orienten al profesor y al alumno en la verificación de los procesos cognitivos, motores, valorativos, actitudinales y de apropiación de los conocimientos técnicos y tecnológicos (Kalinowski Echegaray, 2009) lo mencionado anteriormente especifica que lo expuesto por el equipo directivo es el concepto de cobertura curricular y no el de resultado de aprendizaje, lo que explicaría el porcentaje de docentes que está muy en desacuerdo en el ítem 24 de la encuesta (CDGP).

Los docentes señalan que en el establecimiento no se realiza seguimiento a los aprendizajes y del monitoreo de la implementación curricular, en contraste con esto el equipo directivo plantea que, si

se realizan a través del acompañamiento de aula, la revisión de documentos docentes y pruebas, por lo que no existe una concordancia de los datos cuantitativos y cualitativos.

Sumando a esto, se identifica que una baja reflexión de los resultados de aprendizaje y trayectoria del establecimiento, puesto que durante la entrevista no se especifica cuáles son las acciones llevadas a cabo al realizar el análisis, ni las medidas remediales que realizan, especificando además que el uso y análisis de datos es una medida nueva que recién se está instaurando, lo anterior se reafirma a través de la encuesta realizada a los docentes, en donde en el ítem 25, el cual mide si el equipo directivo identifica sistemáticamente a los cursos y asignaturas con rendimientos bajo y concuerdan acciones remediable, el 53% de los docentes está “muy en desacuerdo” con que esta práctica se esté realizando.

4.3.2 Árbol del problema.

Problema: El equipo directivo no despliega de forma eficaz las prácticas relacionadas con monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes.

Causa 1: Desconocimiento de las prácticas necesarias que conllevan el monitoreo de la implementación curricular.

Causa 2: El establecimiento educacional no cuenta con prácticas sistemáticas definidas para el monitoreo y el seguimiento del currículum.

Causa 3: No hay instancias formales y sistemáticas de reflexión y socialización en relación a los resultados de aprendizajes.

Causa 4: No existen instancias formales de toma de decisiones compartidas para evaluar y retroalimentar las metodologías de enseñanza.

Efecto: Alto porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente, obtenido a través de pruebas estandarizadas.

Efecto: Impacto en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes propuestas por el currículum del estudiantado

Efecto: Falta de comunicación en el trabajo pedagógico entre equipo directivo y cuerpo docente.

Efecto: Impacto negativo en los procesos de reflexión y mejora de la planificación, prácticas de enseñanza y retroalimentación implementados por el profesorado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

4.3.3 Análisis del problema identificado.

A partir de la información recopilada y el análisis realizado a lo largo de la presente investigación, se determina como problema “El equipo directivo no despliega de forma eficaz las prácticas relacionadas con monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes.”

Esto es evidenciado principalmente en la baja puntuación obtenida en el cuestionario cuantitativo relacionada a la práctica declarada como problema. Por lo que resulta fundamental fortalecer la práctica de monitoreo y seguimiento de la implementación del currículum. Y definido por parte de la literatura los actores encargados de esta práctica son: los equipos directivos quienes “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje” (MINEDUC, 2015 p.24). Donde además se espera que este equipo facilite y apoye la labor docente en función del aprendizaje integral del estudiantado, y la promoción de un clima de colaboración entre los docentes.

A partir de la entrevista semiestructurada fue posible indagar más antecedentes e identificar la panorámica general del equipo directivo en relación al monitoreo permanente de la implementación curricular reconociendo en esta que si bien es una práctica relevante, aun no se encuentra institucionalizada dentro del establecimiento.

4.3.4 Causas y efectos.

Causa 1: El desconocimiento de las prácticas necesarias que conllevan el monitoreo de la implementación curricular.

Durante la recopilación de datos cualitativos (entrevista) se le consultó al equipo directivo sobre la implementación del monitoreo curricular y los resultados de aprendizaje. Estas interrogantes estaban orientadas sobre el conocimiento del concepto, como se llevaban a cabo en el establecimiento, como se planifican y como se evaluaban, es decir, el proceso previo, durante y después de la implementación.

Al consultar al equipo directivo sobre qué entienden ellos por implementación curricular, como la llevan a cabo y como la monitorean, declararon que la realizan mediante acompañamiento de aula y

la revisión de los documentos pedagógicos de los docentes. La literatura y el marco de la buena enseñanza (MINEDUC, 2015) señala que este se debe llevar a cabo mediante la verificación y concordancia de las planificaciones de clases, los logros de aprendizaje y las evaluaciones, esto con el fin de que se posean diferentes mecanismos para así gestionar el mejoramiento de forma guiada teniendo diferentes fuentes de información para así tener una toma de decisiones contextualizada. Esta discordancia del concepto teórico y lo que el equipo directivo declara realizar, explicaría el desacuerdo de más del 53% del cuerpo docente los cuales declaran que el equipo directivo no hace este seguimiento y el 47% está muy en desacuerdo en que se revisan el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Cabe mencionar que el monitoreo a la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que inciden en los resultados de aprendizaje, los cuales no se asocian solo a indicadores de calidad de aprendizaje, sino también a los indicadores de Desarrollo Personal y Social (MINEDUC, 2014).

Causa 2: El establecimiento educacional no cuenta con prácticas sistemáticas definidas para el monitoreo y el seguimiento del currículum.

Tras analizar los datos cuantitativo y cualitativo es posible identificar que el establecimiento en estudio no cuenta con políticas definidas para el monitoreo y seguimiento del currículum. Quedando esto en evidencia, tras el análisis de los datos cuantitativos en los cuales el 53 % de los docentes manifiesta que la directora y la jefa de UTP no efectúan el seguimiento de la implementación curricular, así mismo, el 47% de los docentes plantean que la directora y la jefa de UTP no ejecutan una revisión sistemática de grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Durante la entrevista realizada al equipo directivo, este declara realizar las prácticas mencionadas anteriormente, pese a esto, son solo realizadas por la jefa de UTP, prácticas que según el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Educativo (MINEDUC, 2015) no solo le compete a esta, sino que es la directora del establecimiento quien debe liderar y monitorear los procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de los estudiantes permitiendo así el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. Si bien declaran realizar un seguimiento y monitoreo de la implementación curricular, se refleja en el discurso una confusión respecto a lo que refieren estos procesos, tanto en sus definiciones como en lo operativo, por otro lado, se evidencia la falta de sistematización de estas prácticas al no estar institucionalizadas, lo cual afecta significativamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Causa 3: No hay instancias formales y sistemáticas de reflexión y socialización en relación a los resultados de aprendizajes.

En el presente estudio, a la hora de realizar la integración de los datos cuantitativos y cualitativos, se evidencia una discordancia entre lo dicho por el equipo directivo y el cuerpo docente. El equipo directivo durante la entrevista manifiesta hacer instancias de análisis de los resultados de aprendizaje, aunque solo refiriéndose a este como cobertura curricular. En la encuesta docente, el 40% de los docentes está en desacuerdo en que se generen estas instancias para llevar a cabo dicho análisis.

Según el equipo directivo cuando se realizan estas reuniones solamente se aborda la cantidad de contenido abordado (cobertura curricular) y no la metodología, los logros de aprendizaje y los avances desde las evaluaciones diagnósticas hasta la etapa final. Como se menciona en la literatura, resultado de aprendizaje se relaciona con los enunciados que están asociados a las actividades de aprendizaje y evaluación que orienten al profesor y al alumno en la verificación de los procesos cognitivos, motores, valorativos, actitudinales y de apropiación de los conocimientos técnicos y tecnológicos (Kalinowski Echeagaray, 2009). Esto conlleva habilidades, contenido, metodología y actitudes que deben lograr los estudiantes y no solo el contenido en sí. Es por esto que la directora al hablar solamente de los contenidos abordados durante el año, y no de los demás, está dejando fuera gran parte de lo que se debe tener para que el alumnado tenga buenos resultados de aprendizaje y lo necesario para que el profesorado conozca lo que debe abordar, a modo de mejora, para así realizar un proceso enseñanza-aprendizaje eficiente.

Causa 4: No existen instancias formales de toma de decisiones compartidas para evaluar y retroalimentar las metodologías de enseñanza.

Al analizar los datos de orden cuantitativo y cualitativo es posible observar que no existen instancias formales de toma de decisiones compartidas, con el fin de evaluar y retroalimentar las metodologías de enseñanza. En relación con los datos cuantitativos esto se ve evidenciado en los ítems 23,24 y 25; donde en promedio más de la mitad de los docentes está muy en desacuerdo en la organización sistemática de análisis y toma de decisiones con respecto a medidas remediales, o la continuación de los objetivos. Por otro lado, el equipo directivo durante la entrevista indicó en varias ocasiones que recientemente se está implementando acciones como la planificación conjunta y el acompañamiento de aula de otros docentes, aun restando importancia a la participación de la directora en esta importante estrategia. Mencionando además que esta práctica se debe sistematizar e

institucionalizar, para que tenga incidencia en la mejora de las planificaciones en función del aprendizaje de los estudiantes.

5. Plan de mejora.

5.1 Resumen Ejecutivo.

La propuesta a plantear a continuación se basa en un trabajo conjunto del equipo directivo y la directora de la Institución, esto es debido a que ambos estamentos guardan directa relación con la implementación curricular y los resultados de aprendizaje. Dicho Plan es una variación de la propuesta H6 del Ministerio de educación “Monitoreando la implementación curricular y los logros del aprendizaje” (MINEDUC, 2018) la cual el mismo MINEDUC afirma que trabaja con la dimensión según el marco de la buena dirección de “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje”. Se puede entrever que dicha propuesta se ajusta de forma exacta a la dimensión descendida de la encuesta aplica en este estudio, a saber: CDGP (cuestionario implementado al equipo docente).

El presente plan de mejora propone 3 etapas consecutivas, una de presentación y de consenso de conceptos, la de implementación de los instrumentos propuestos y una de rectificación en intervalo de tiempo regulares durante el año, llegando finalmente a una evaluación final.

Lograr llevar a cabo dicha propuesta de carácter anual, permite que el equipo directivo trabaje de forma conjunta monitoreando la implementación curricular (implementada y adquirida) mes a mes, y así, en caso de existir alguna arista o problemática que se presente durante el año, se podrá rectificar y proponer una toma decisiones de forma oportuna y contextualizada.

5.2 Impacto de la propuesta de mejora.

La propuesta espera impactar en el despliegue de acciones en el monitoreo curricular que ayuden a los resultados de aprendizajes, todo esto mediante el consenso de conceptos dentro del equipo directivo. Para esto se utilizarán instrumentos que ayudan a clarificar como se está llevando a cabo el proceso, estos se analizarán mes a mes para así poder rectificar o desplegar alguna estrategia en caso de ser necesario. Lo anterior busca que sea un proceso sistemático y de toma de decisiones oportuna ligada al contexto del establecimiento, logrando una reflexión sobre las propias prácticas que se llevan a cabo.

5.3 Objetivos del plan de mejora.

Objetivo General.

Mejorar las prácticas de monitoreo de la implementación curricular del equipo directivo que impactan en los resultados de aprendizaje mediante el utilizando la propuesta H6 del Ministerio de Educación, en una escuela municipal de Talcahuano.

Objetivos Específicos.

- a) Integrar los conceptos asociados al monitoreo curricular del equipo directivo mediante talleres contextualizados.
- b) Monitorear los avances de las diferentes áreas relacionados con el liderazgo escolar mediante reuniones mensuales de los diferentes integrantes del equipo directivo.
- c) Evaluar los estados de avances de forma semestral y anual, logrando una reflexión sobre las acciones tomadas durante el año lectivo.

5.4 Metas de efectividad.

Para poder evaluar si el plan de mejora está siendo efectivo en su implementación, se deben cumplir diferentes hitos a lo largo de este, para el plan de mejora de monitoreo curricular en la escuela Libertad de Talcahuano se deben cumplir específicamente 3:

- 1) Consenso en conceptos: La directora y su equipo directivo deben llegar a un acuerdo común sobre los conceptos de monitoreo curricular y resultados de aprendizaje, así como sobre la implementación de los instrumentos propuestos en el plan de mejora (H6), en esta capacitación de consejo debe asistir el 100% de los involucrados, se llevará a cabo y evidenciará mediante el anexo 1, anexo 2 y anexo 3 de la propuesta.
- 2) Monitoreo continuo: El equipo directivo debe reunirse mensualmente durante ambos semestres para evaluar la evolución del avance curricular y corregir cualquier factor que afecte a este proceso, se deben llevar a cabo el 100% de las sesiones propuestas y se utilizará un registro de asistencia. En estas sesiones se deben observar los datos mediante el formato propuesta en la propuesta H6 y que quedará estipulado en la sesión de consenso (cuadro sinóptico anual, documento seguimiento curricular por asignatura, registros promedios

finales por asignatura, registro de rendimiento estudiantes con asignaturas deficientes por curso, cuadro de asistencia por curso).

- 3) Evaluación del plan: El equipo directivo debe reunirse dos veces al año para reflexionar sobre la implementación del plan y los resultados obtenidos. Estas reuniones deben llevarse a cabo al final de cada semestre, la realización de estas 2 sesiones de reflexión deben ser del 100% de asistencia, tanto de la directora como del equipo directivo y se llevará a cabo con el anexo 4 de la propuesta H6.

5.5 Resultados esperados del proyecto.

A continuación, se presenta la Tabla N°6, la cual indica los medios de verificación, resultados esperados e indicadores de los resultados. Todo esto contextualizado a la propuesta H6 con las modificaciones correspondientes implementadas.

Resultados esperados de la propuesta de mejora H6 del ministerio de Educación (**Tabla N°6**):

Resultados esperados	Indicadores de resultados	Medios de verificación.
Integración de los conceptos asociados al liderazgo pedagógico, enfocado en la dimensión de la implementación curricular y los logros de aprendizaje llevada a cabo por el equipo directivo. Acordando conceptos, instrumentos y fechas oficiales de carácter mensual para tener reuniones.	El 100% del equipo directivo asiste a jornada de integración conceptual sobre implementación curricular y resultados de aprendizaje.	-Lista de asistencia firmada por el equipo directivo de la jornada de integración.
	La directora, el jefe de UTP y el inspector general acuerdan conceptos similares sobre la implementación curricular.	- Anexo 2 y Anexo 3 del Programa H6 del ministerio completados.
	La directora, el jefe de UTP y el inspector general toman conocimiento de los nuevos instrumentos a usar durante el transcurso del año para hacer el seguimiento.	-Cronograma de las reuniones que se llevaran a cabo mes a mes con los días y horas correspondientes.
	La directora, UTP e inspector general, toman acuerdos de las fechas mensuales en las cuales se hará la evaluación mes a mes del proceso que se está llevando a cabo.	-Acta firmada por todos los integrantes del equipo directivo en la cual afirmen tomar conocimiento de los nuevos instrumentos asar

		durante el periodo del plan de mejora.
Monitoreo sistemático del proceso de mejora llevado a cabo en la institución mediante la estructura y formatos propuestos por el plan H6 del ministerio de educación por parte del equipo directivo, llevando a cabo toma de decisiones oportunas en caso de presentar problemáticas.	Realización del 100% de las reuniones mensuales llevadas a cabo por el equipo directivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Lista de asistencia firmada por el equipo directivo de las reuniones mensuales. - Cuadro sinóptico Anual -Documento seguimiento curricular por asignatura -Registros promedios finales por asignatura -Registro rendimiento estudiantes con asignaturas deficientes por curso. - Cuadro de asistencia por curso. -Panorama general de asistencia por estudiante. -Actas de cada reunión mensual con la toma de decisiones firmada por la directora y equipo Directivo.
	UTP utiliza y confecciona los instrumentos propuestos por el Plan H6 (Cuadro sinóptico Anual, seguimiento curricular por asignatura, registros promedios finales por asignatura y registro rendimiento estudiantes con asignaturas deficientes por curso.)	
	Inspectoría General utiliza y confecciona los instrumentos propuestos por el Plan H6 (Cuadro de asistencia por curso y Panorama general de asistencia por estudiante.)	
	Registro de toma de decisiones o medidas tomadas durante las reuniones mensuales.	
Evaluación final del proceso llevado a cabo mes a mes con carácter semestral y anual, logrando una visual global del plan y reflexionar sobre las decisiones tomadas durante el proceso.	El 100% de los directivos participa de la sesión final de reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> -Lista de asistencia firmada por el equipo directivo y el director. -Anexo 4 de la propuesta H6 llenada por el director. -Acta firmada por los directivos y director de la institución.
	Analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos definidos en las sesiones anteriores.	
	Definir tareas de mejora de cara al próximo año escolar en base a la trayectoria que se tuvo durante el año.	

5.6 Diseño y programación de las actividades.

En la presente tabla (**Tabla N°7**) se muestra el diseño y la programación de actividades a realizar durante el presente plan de mejora.

Resultado esperado	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Duración	Responsables
Los participantes comprenden e integran los conceptos claves respecto al monitoreo de la implementación del currículum y los logros de aprendizaje.	Conceptos claves para el monitoreo de la implementación curricular y los logros de aprendizaje.	<p>Esta actividad se desarrollará durante 1 sesión, y será la directora del establecimiento quien dirija esta sesión de trabajo, lo cual fomentará su rol como líder pedagógico.</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Cada miembro participante recibirá los textos propuestos en el anexo 1 para su posterior análisis. II. Mediante la información obtenida en el anexo 1, los integrantes deben responder a las interrogantes propuestas en el anexo 2. III. Una vez terminado el proceso de respuestas cada miembro la lee en voz alta y el director mediante el anexo 3 toma nota de lo mencionado. <p>1. Presentación de los textos (15 minutos). Se presenta a cada miembro del equipo directivo los textos sugeridos en el Anexo 1 de la propuesta H6. Ideas claves para el monitoreo de la implementación curricular:</p>	1 hora cronológica	Capitador externo. Director

		<p>› Texto 1. Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas.</p> <p>› Texto 2. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión de aprendizaje (1).</p> <p>› Texto 3. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión de aprendizaje (2). › Texto 4. Plan de aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 – 2019.</p> <p>Junto con estos textos, se adjunta una planilla por cada uno de ellos, donde deberán responder las tres preguntas propuestas en el Anexo 2. Planilla de Preguntas para cada integrantes:</p> <p>A. ¿Qué importancia le doy al texto en el monitoreo de la implementación curricular?</p> <p>B. ¿Cómo relaciono lo leído con mi trabajo actual?</p> <p>C. ¿En qué puedo aportar hoy?</p> <p>Estas preguntas buscan conducir al participante a que se familiarice con conceptos claves y relacione el texto con su actividad habitual.</p> <p>2. Lectura de los textos (15 minutos) Cada integrante lee todos los textos del Anexo 1. Se recomienda no perder el foco del tema que están tratando</p> <p>- ¿Cómo monitorear una implementación del currículum que favorezca el aprendizaje de todos los estudiantes?</p>		
--	--	--	--	--

		<p>- Al momento de leer, cada uno puede subrayar lo que le parece pertinente a su área de trabajo.</p> <p>3. Desarrollo de las preguntas (15 minutos) Se responden las preguntas del Anexo 2 en forma individual. En este momento de la sesión es importante que cada uno se esfuerce por involucrarse con el texto para que, a partir de ahí, lo pueda vincular con lo que realiza en su quehacer diario y cómo puede proyectarlo para aportar al mejoramiento escolar.</p> <p>4. Puesta en común y cierre (15 minutos) Finalmente, cada integrante lee sus respuestas y el director toma nota de aquellas que corresponden a la última pregunta “¿En qué puedo aportar hoy?”, para ser ocupada en la sesión de cierre. Las registra en el Anexo 3. Planilla resumen respuestas equipo directivo. Para cerrar, se leen las propuestas hechas por el grupo y se explica que se utilizarán en la próxima sesión de trabajo conjunto, tras la aplicación de una serie de instrumentos que se recomiendan para el monitoreo de la implementación curricular.</p>		
La directora y el equipo directivo reconocen y utilizan los instrumentos y procedimientos	Instrumentos y análisis para el monitoreo de la implementación curricular y los logros de aprendizaje	<p>Esta actividad tendrá un carácter mensual de realización, esto con el fin de poder monitorear los avances que se estén llevando a cabo durante el proceso del plan de mejora.</p> <p>Se llevarán a cabo reuniones de 1 hora cronológica todos los meses una vez iniciado el</p>	9 horas cronológicas	Capacitador externo, la directora, Inspector general y jefe de UTP.

<p>para el monitoreo de la implementación del currículum y los logros de aprendizaje.</p>		<p>plan de mejora, la estructura de estas reuniones es:</p> <p>Introducción o inicio (15 minutos): Durante esta etapa de la reunión el director hablará sobre las problemáticas y las medidas tomadas en la sesión anterior para mejorarlas, el inspector general y el jefe de UTP comentaran el cómo la llevaron a cabo durante el mes.</p> <p>Plenario (20 minutos): Durante esta etapa el inspector y el jefe de UTP entregarán los informes respectivos en base a los instrumentos dados en el plan de mejora H6 del ministerio de educación.</p> <p>Cierre y conclusión (25 minutos): Durante esta etapa se tomarán decisiones en base a la información entregada durante el plenario por ambos directivos. Esto implica el cómo mejorar la situación planteada anteriormente. Se fijarán metas a cumplir para la siguiente sesión.</p>		
---	--	--	--	--

<p>La directora y el equipo directivo analizan los resultados obtenidos tras la aplicación de instrumentos presentados y definen tareas para la mejora de la implementación curricular.</p>	<p>Análisis y definición de tareas en torno a los resultados obtenidos en el monitoreo curricular y de logros de aprendizaje</p>	<p>Esta actividad tendrá un carácter semestral de realización, esto con el fin de poder evidenciar las mejoras obtenidas durante el año y tomar decisiones de cara al año siguiente.</p> <p>Se recomienda hacer este análisis en una reunión de equipo directivo.</p> <p>1. Identificar qué instrumentos se utilizaron. Para hacer un buen análisis del monitoreo curricular y de logros de aprendizaje es necesario identificar, con todo el equipo, los instrumentos que se consideraron y con qué propósito. Por lo tanto, se recomienda tener a disposición las tablas utilizadas y los resultados obtenidos para así hacer el análisis.</p> <p>2. Análisis de la implementación del monitoreo curricular y de logros de aprendizaje. Para realizar este análisis se propone una reflexión en torno a las siguientes preguntas:</p> <p>De la usabilidad de los instrumentos:</p> <p>A. ¿Qué instrumentos usaron?</p> <p>B. ¿Qué tipo de información buscaban obtener a través de estos instrumentos?</p> <p>C. ¿Con qué frecuencia utilizaron los instrumentos? (Si los utilizaron en base a las frecuencias indicadas para cada instrumento o siguieron otra propuesta).</p> <p>D. ¿Cuál fue la información que más les sirvió para la toma de decisiones?</p>	<p>2 horas cronológicas</p>	<p>Capitador externo. Director, Inspector general y jefe de UTP.</p>
---	--	---	-----------------------------	--

		<p>E. ¿Qué hicieron con la información obtenida?</p> <p>F. ¿Qué procesos que aparecen fortalecidos después del uso del instrumento?</p> <p>G. ¿Qué cambios incorporaría en los instrumentos o en su uso para hacerlos más pertinentes a su propia realidad escolar?</p> <p>A partir de la información obtenida</p> <p>A. ¿Qué prácticas de enseñanza se pueden fortalecer para una mejor implementación curricular?</p> <p>B. Desde las asignaturas y niveles educativos ¿cómo se debe planificar el periodo restante (por ejemplo, en el segundo semestre) para obtener el 100% de cobertura?</p> <p>C. ¿Cómo relacionar el currículum prescrito, el implementado y el aprendido con la información disponible?</p> <p>D. ¿Qué podría hacer distinto el equipo directivo para mejorar el monitoreo de la Cobertura Curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>3. Proponer tareas para la mejora del proceso de monitoreo. Para organizar las propuestas de tareas a realizar se sugiere el uso del Anexo 4. Síntesis tareas equipo directivo, donde se registrarán las acciones que se comprometen desarrollar como equipo para mejorar el monitoreo curricular y del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Esta información</p>		
--	--	--	--	--

		<p>sirve, a su vez, de insumo para la definición de acciones o planes de trabajo a incorporar en el PME de la institución.</p> <p>Finalmente se hace un plenario el cual indica y evidencia la mejora llevada a cabo durante el semestre y/o año escolar con el fin de dejar en evidencia dicho plan.</p>		
--	--	---	--	--

5.7 Cronograma de las actividades a realizar durante la implementación.

En la **tabla N°8** se presenta un cronograma en donde se organizan las actividades a desarrollar durante la propuesta de mejora, esta contempla un periodo de 10 meses que inicia en marzo y termina en diciembre.

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conceptos claves para el monitoreo de la implementación curricular y los logros de aprendizaje.	x									
Instrumentos y análisis para el monitoreo de la implementación curricular y los		x	x	x	x	x	x	x	x	x

y se llevó a cabo un estudio empírico (cualitativo y cuantitativo) el cual consistía en una encuesta al cuerpo docente de la escuela y una entrevista semiestructurada al equipo directivo.

6.1 Acción para la mejora continua.

Actualmente, una de las principales demandas de las instituciones educativas es mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Para lograrlo, es necesario que las comunidades educativas conozcan cómo sus estudiantes aprenden, cuáles son sus trayectorias de aprendizaje y cómo ese conocimiento adquirido se relaciona con el diseño y la implementación del currículum y las prácticas pedagógicas (MINEDUC, 2016a).

La implementación curricular busca determinar el nivel de profundidad y desarrollo de los objetivos de aprendizaje (OA) alcanzados durante un año académico. Este análisis es complejo e involucra una triada relacionada con la cobertura curricular, que incluye el trabajo realizado con el currículum prescrito, el implementado y el aprendido. Sin embargo, el seguimiento técnico de esta triada puede ser insuficiente para mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica si los directivos solo se centran en la relación entre lo prescrito y lo implementado y no tienen en cuenta lo aprendido, es decir, lo que nos informa sobre el avance de los estudiantes en función de lo planificado y ejecutado. Este conocimiento es esencial para tomar decisiones pedagógicas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El currículum prescrito en Chile, que se encuentra en los planes y programas del MINEDUC y adaptados a las planificaciones que realiza cada docente para su disciplina. El currículum implementado es el registrado en los libros de clase y documentado en las herramientas que utiliza el docente con sus estudiantes.

Finalmente, el currículum aprendido es el evaluado. Este último es el más difícil de determinar, ya que la única forma de saber lo que han aprendido los estudiantes es a través de la evaluación continua del proceso de aprendizaje, lo que requiere tiempo y procesos de sistematización. Por lo tanto, la evaluación es el centro de esta triada curricular y proporciona información a los docentes sobre sus prácticas y sobre las adaptaciones necesarias al currículum (Nercellas, 2016). Sin embargo, para mejorar la gestión educativa y tener un conocimiento más completo de los estudiantes y sus trayectorias (Mineduc, 2016a), es necesario cruzar información sobre la vida escolar de los estudiantes y comprenderla de manera integral para obtener explicaciones más sistémicas de su rendimiento.

La implementación curricular es un proceso mediante el cual se llevan a cabo los planes y programas educativos en el aula. Es decir, es la forma en que se concretiza el currículum en la práctica. Los resultados de aprendizaje, por otro lado, son los enunciados que describen lo que los estudiantes deben saber, comprender y ser capaces de hacer al finalizar un proceso de enseñanza.

Para que todo el equipo directivo de un establecimiento tenga una comprensión clara y coherente de estos conceptos, se deben reunir en una sesión y ponerse de acuerdo, todo esto mediante el uso del documento "anexo 1". Este documento incluye definiciones precisas y ejemplos concretos de implementación curricular y resultados de aprendizaje de diversos autores. De esta manera, se puede establecer una semejanza entre las distintas interpretaciones que cada miembro del equipo directivo pueda tener de estos conceptos, logrando así una comprensión común y una base sólida para trabajar en conjunto en la mejora de la implementación curricular y el logro de resultados de aprendizaje óptimos.

Utilizar datos es una buena estrategia para mejorar la gestión en las instituciones escolares (Parra y Matus, 2016). Los datos proporcionan información, conocimiento y aprendizaje, fundamentan el cambio de las prácticas docentes y contribuyen a mejorar los logros de todos los estudiantes. Permiten, en el marco de los procesos pedagógicos, tomar decisiones relevantes y oportunas basadas en diferentes tipos de evidencia.

Para aprovechar al máximo los beneficios de los datos en la mejora de la gestión escolar, es importante establecer una reunión mensual del equipo directivo. En esta reunión, se deben revisar los datos y analizarlos para identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones sobre el actuar del alumnado o del cuerpo docente, si es necesario. De esta manera, se pueden implementar cambios efectivos en la institución escolar y asegurar que se están alcanzando los resultados de aprendizaje deseados.

El proceso de mejora en las instituciones educativas es una tarea constante y requiere de una gestión sistemática y planificada. Una de las estrategias más efectivas para lograr la mejora es la realización de análisis y evaluaciones periódicas del proceso llevado a cabo. En este sentido, es fundamental que el equipo directivo se reúna regularmente para hacer una revisión de la implementación del plan de mejora y analizar los resultados obtenidos.

En estas reuniones, el equipo directivo debe tener en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la implementación del plan de mejora. Es necesario evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, así como también hacer un análisis más profundo de las prácticas y procesos llevados a cabo durante el semestre o año escolar. Esto permitirá detectar fortalezas y debilidades en el proceso de mejora y tomar decisiones encaminadas a corregir deficiencias y reforzar lo que ha funcionado de manera efectiva.

Además, es importante destacar que, en estas reuniones, aunque no se involucre a todo el personal del establecimiento, más si ellos son parte fundamental del proceso de mejora es responsabilidad del equipo directivo tener comunicación con estos estamentos, ya que estos pueden aportar perspectivas y soluciones valiosas. De esta manera, se logrará una visión más completa y sistémica de la situación mediante esto se podrán establecer acciones concretas para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Realizar este análisis periódico y participativo es fundamental para garantizar la efectividad y la sostenibilidad del plan de mejora. A través de él, se pueden evaluar los avances y dificultades en el cumplimiento de los objetivos establecidos, adaptar las estrategias y acciones en consecuencia. Además, permite identificar las fortalezas y debilidades del proceso de implementación curricular y tomar decisiones para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Es necesario también considerar la importancia de tener una metodología clara y sistemática para realizar este análisis. Esto implica tener un marco de referencia que permita comparar y evaluar de manera objetiva los resultados obtenidos, y contar con indicadores y herramientas de medición adecuadas para recoger y analizar la información necesaria (anexos correspondientes).

En conclusión, la reunión periódica y participativa del equipo directivo para hacer un análisis del proceso y resultados de la implementación del plan de mejora es una estrategia clave para la gestión educativa. Permite reflexionar sobre las prácticas llevadas a cabo y tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar la calidad de la educación y el rendimiento de los estudiantes. Es fundamental contar con una metodología sistemática y herramientas de medición adecuadas para llevar a cabo este análisis de manera efectiva.

6.2 Liderazgo pedagógico directivo y docente.

El liderazgo pedagógico directivo juega un papel clave en la implementación del currículum chileno de educación y en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Según Leithwood, Kaser y Murphy (2017), "el liderazgo pedagógico se refiere a las acciones de los líderes escolares para

mejorar y sostener el rendimiento académico de los estudiantes al promover la enseñanza eficaz". Esto implica que la directora y su equipo de gestión deben tener una comprensión clara de cómo el currículum se relaciona con las prácticas pedagógicas y cómo pueden mejorar la enseñanza para alcanzar mejores resultados de aprendizaje.

Sin embargo, si la directora y su equipo no tienen una convergencia conceptual sobre la implementación del currículum, es probable que se enfrenten dificultades para mejorar la educación. Según Fullan (2018), "la falta de alineación entre los objetivos, las estrategias y las acciones a menudo es una de las principales razones por las que las escuelas y las redes fracasan en su empeño por mejorar el rendimiento". Es por ello que es crucial que el equipo directivo trabaje junta para desarrollar una comprensión compartida de cómo implementar el currículum para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, el liderazgo pedagógico docente también juega un papel importante. Según Day, Sammons, Leithwood, Kington y Gu (2019), "el liderazgo pedagógico docente se refiere a las acciones de los docentes para mejorar y sostener el rendimiento académico de los estudiantes al promover la enseñanza eficaz". Los docentes deben trabajar en colaboración con la directora y su equipo para desarrollar una comprensión compartida de cómo implementar el currículum y cómo mejorar las prácticas pedagógicas para alcanzar mejores resultados de aprendizaje.

En resumen, el liderazgo pedagógico directivo y docente son fundamentales para la implementación del currículum chileno de educación y para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Es esencial que la directora y su equipo, así como los docentes, trabajen juntos para desarrollar una comprensión compartida de cómo implementar el currículum y mejorar las prácticas pedagógicas. Sin una convergencia conceptual, pueden enfrentar dificultades para alcanzar los objetivos de aprendizaje deseados.

6.3 Implementación y monitoreo curricular.

La implementación y monitoreo del currículum chileno de educación juega un papel crucial en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Según Mineduc (2016a), es necesario que las comunidades educativas conozcan cómo sus estudiantes aprenden, cuáles son sus trayectorias de aprendizaje y cómo ese conocimiento adquirido se relaciona con el diseño y la implementación del currículum y las prácticas pedagógicas. Sin embargo, si la directora y su equipo de gestión solo se enfocan en monitorear la implementación del currículum mediante la observación de las clases de los docentes, es probable que se enfrenten dificultades para mejorar los resultados de aprendizaje.

Según Nercellas (2016), el monitoreo del currículum implica el seguimiento técnico de una triada relacionada con la cobertura curricular, la cual incluye el trabajo realizado con el currículum prescrito, el implementado y el aprendido. Sin embargo, el seguimiento técnico de esta triada puede ser insuficiente para mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica si los directivos solo se centran en la relación entre lo prescrito y lo implementado y no tienen en cuenta lo aprendido, es decir, lo que nos informa sobre el avance de los estudiantes en función de lo planificado y ejecutado. Este conocimiento es esencial para tomar decisiones pedagógicas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Según Fullan (2018), es importante evaluar el rendimiento de los estudiantes mediante la evaluación continua del proceso de aprendizaje, lo que permite obtener información sobre las adaptaciones necesarias al currículum. Además, es necesario cruzar información sobre la vida escolar de los estudiantes y comprenderla de manera integral para obtener explicaciones más sistémicas de su rendimiento.

En resumen, la implementación y monitoreo del currículum chileno de educación juega un papel crucial en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Es importante que la directora y su equipo de gestión tengan una comprensión clara y completa del currículum y sus procesos de implementación, y no se limiten solo a la observación de las clases de los docentes. Es necesario llevar a cabo un monitoreo técnico de la triada curricular, incluyendo el trabajo realizado con el currículum prescrito, implementado y aprendido, además de realizar una evaluación continua del proceso de aprendizaje, para obtener información valiosa sobre las adaptaciones necesarias y tomar decisiones pedagógicas para mejorar los resultados de aprendizaje.

6.4 Construcción e implementación colaborativa del equipo directivo sobre el monitoreo curricular.

La falta de acuerdos entre el equipo directivo de una escuela puede afectar negativamente el monitoreo curricular y, por ende, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo colaborativo es esencial para un monitoreo efectivo del currículum, ya que permite a los líderes de la escuela trabajar juntos para asegurar que el currículum esté siendo implementado de manera coherente y efectiva (Fullan y Langworthy, 2014).

Sin embargo, según DuFour y Eaker (1998), cuando los líderes no están en acuerdo en cuanto a la implementación del currículum, la escuela se enfrenta a dificultades para garantizar que este esté

siendo seguido de manera consistente. Esto puede tener un impacto negativo en los resultados de aprendizaje, ya que un currículum no implementado de manera coherente y consistente no puede garantizar que los estudiantes estén recibiendo la educación que necesitan para tener éxito.

Cuando el equipo directivo no está de acuerdo, puede dar lugar a una falta de claridad en las metas y objetivos de la escuela, lo que puede dificultar el monitoreo del currículum y la toma de decisiones pedagógicas. Esto puede tener un impacto negativo en la calidad del aprendizaje y en los resultados de los estudiantes, ya que la falta de metas y objetivos claros puede dificultar el seguimiento del progreso y la identificación de áreas que requieren mejora.

La falta de acuerdos entre el equipo directivo de una escuela puede afectar negativamente el monitoreo curricular y, por ende, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo colaborativo es esencial para garantizar una implementación coherente y efectiva del currículum, y la falta de acuerdos puede dificultar la claridad en las metas y objetivos de la escuela, lo que puede tener un impacto negativo en la calidad del aprendizaje y en los resultados de los estudiantes.

7.- Conclusiones y discusión.

Este estudio se propuso identificar y mejorar las prácticas de monitoreo de la implementación curricular en la escuela Libertad de Talcahuano. A través de la aplicación de una encuesta al cuerpo docente y entrevistas a la directora y el equipo directivo, se determinó que la dimensión de liderazgo relacionada con el monitoreo permanente de la implementación curricular y los resultados de aprendizaje era un área en la que la escuela presentaba dificultades. Además, se descubrió que el equipo directivo tenía conceptos distintos al que se encuentran en la literatura y el cómo llevar a cabo dicho monitoreo. Para mejorar esta situación, se propuso un plan de mejora basado en un trabajo conjunto del equipo directivo y la directora de la institución, con el objetivo de monitorear la implementación curricular de forma sistemática y tomar decisiones pedagógicas de forma oportuna para mejorar los resultados de aprendizaje. La propuesta incluyó un proceso de presentación y consenso de conceptos, implementación de instrumentos y una evaluación final, esperando lograr un cambio significativo en las prácticas de monitoreo curricular de la escuela.

Es importante destacar que a través de la etapa de presentación y consenso de conceptos, se busca que el equipo directivo y la directora se pongan de acuerdo en los conceptos relacionados con el monitoreo curricular y su importancia en mejorar los resultados de aprendizaje. Además, con la implementación de instrumentos y rectificación en intervalos regulares se busca asegurar la

continuidad y efectividad en el monitoreo, permitiendo tomar decisiones pedagógicas de manera oportuna y contextualizada. Finalmente, la evaluación final permitirá medir el impacto de estas acciones en la mejora de los resultados de aprendizaje.

Al llevar a cabo esta propuesta anualmente, se permite que el equipo directivo trabaje de forma conjunta monitoreando la implementación curricular (implementada y adquirida) mes a mes, lo que permitiría tomar decisiones oportunas y contextualizadas en caso de detectar problemáticas durante el año lectivo. En general, se espera que este plan de mejora contribuya a un mejor monitoreo de la implementación curricular y, por lo tanto, a mejores resultados de aprendizaje para los estudiantes.

Mediante la literatura, que menciona que la implementación del monitoreo curricular afecta los resultados de aprendizaje (Leithwood et al., 2017) queda en evidencia que la falta de prácticas efectivas de monitoreo son un problema en la escuela Libertad de Talcahuano.

Cabe destacar que la implementación de instrumentos y rectificación en intervalos regulares permite un monitoreo continuo y efectivo, logrando tomar decisiones pedagógicas de manera oportuna y contextualizada (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006). Por último, la evaluación final de la investigación debe llevarse a cabo, ya que permite medir el impacto de estas acciones en la mejora de los resultados de aprendizaje (K. Leithwood, et al., 2004).

Es importante mencionar que para implementar el plan de mejora este debe contar con el apoyo de la autoridad educativa y los recursos necesarios, es decir, se deben administrar los recursos, ya sea tiempo o lugares para no generar una resistencia al cambio (Weinstein y Muñoz, 2012).

En general, se espera que este plan contribuya a una mejor gestión del equipo directivo sobre monitoreo de la implementación curricular que afecta directamente los resultados de aprendizaje, para así garantizar una educación de calidad para los estudiantes de la escuela en estudio como indica K. Leithwood, et al. (2004). Por esta razón, se recomienda su implementación y seguimiento para lograr los objetivos propuestos.

8.- Limitaciones y proyecciones.

A continuación se exponen, en primer lugar, las principales limitaciones del estudio, en específico, en su fase de levantamiento y análisis de datos, consideradas, además, en la propuesta de mejora presentada posterior a dicho proceso. A saber:

- a) Falta de apoyo y recursos: Como se menciona, es importante contar con el apoyo de la autoridad educativa y los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de mejora. Si estos recursos no están disponibles, puede ser difícil implementar el plan de manera efectiva. Cuando se habla de recursos, se hace referencia a la disponibilidad de lugares y tiempos donde llevar a cabo las reuniones o capacitaciones que se exponen en el plan.
- b) Falta de capacitación y preparación del equipo directivo y docente: Es importante que estos estén capacitados y preparados para implementar el plan de mejora. Si esto no se lleva a cabo, podría haber dificultades para implementar y lograr los resultados deseados.
- c) Cambios en el personal o en la estructura de la institución: Si ocurren cambios en el personal o en la estructura de la institución, puede ser difícil continuar con el plan de mejora. Es importante tener en cuenta esta posibilidad al diseñar el plan.
- d) Falta de seguimiento y evaluación: Es importante realizar un seguimiento y evaluación constantes del plan de mejora para determinar si se están alcanzando los objetivos y si es necesario hacer ajustes. Si no se lleva a cabo un seguimiento y evaluación adecuados, puede ser difícil medir el impacto del plan y tomar decisiones para mejorarlo.
- e) Resistencia al cambio: Puede haber resistencia al cambio por parte de los docentes y miembros del equipo directivo, lo que podría dificultar la implementación del plan de mejora. Es importante considerar esta posibilidad al diseñar el plan y trabajar para superar esta resistencia.

En segundo lugar, y en relación a las proyecciones del estudio y propuesta de intervención, se sugiere resignificar los procesos a partir de la implementación de acciones asociadas que, de acuerdo a este estudio, son clave para la mejora de los procesos curriculares y de liderazgo. A saber;

- a) Evaluación continua y medición de resultados: Una vez implementado el plan de mejora, es importante continuar evaluando y midiendo los resultados para verificar si se están logrando los objetivos y determinar si se deben hacer ajustes al plan.
- b) Expansión del plan a otras escuelas: Si el plan de mejora es efectivo en la escuela Libertad de Talcahuano, se podría considerar expandirlo a otras escuelas para mejorar las prácticas de monitoreo curricular en otras instituciones educativas.
- c) Capacitación y formación continua: Es importante continuar capacitando y formando al equipo directivo y docente para mejorar sus habilidades y conocimientos en relación con el

monitoreo curricular y para asegurar que estén preparados para implementar el plan de mejora.

- d) Investigaciones futuras: Es posible que se lleven a cabo investigaciones futuras para profundizar en los resultados obtenidos y explorar nuevas formas de mejorar el monitoreo curricular en la escuela y en otras instituciones educativas.

En resumen, la implementación del plan de mejora propuesto para mejorar las prácticas de monitoreo de la implementación curricular en la escuela Libertad de Talcahuano podría enfrentar varias limitaciones, como falta de apoyo y recursos, falta de capacitación y preparación del equipo directivo y docente, cambios en el personal o en la estructura de la institución, falta de seguimiento y evaluación, y resistencia al cambio. Sin embargo, si se logra superar estas dificultades, existen varias proyecciones que se podrían llevar a cabo en el futuro, como evaluación continua y medición de resultados, expansión del plan a otras escuelas, capacitación y formación continua, y investigaciones futuras. Es esencial contar con un adecuado seguimiento y evaluación para determinar si se están alcanzando los objetivos y si es necesario hacer ajustes al plan para garantizar su éxito y mejorar las prácticas de monitoreo curricular en la escuela. Además, es importante tener en cuenta la importancia de contar con el apoyo de la autoridad educativa y los recursos necesarios para implementar el plan de manera efectiva. En general, el plan de mejora propuesto busca mejorar las prácticas de monitoreo curricular, ya que al hacerlo, se mejorará los resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Referencias

- Bajtín, M. (2008). *El problema de los géneros discursivos. Estética de la creación verbal*, (2da ed.), 245-290.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *Lo Aprendí en la Escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile: LOM.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. and Brown, E. (2009). *The Impact of Leadership on Pupil Outcomes: Final Report to DSCF, Department of Children, Families & Schools/National College of School Leadership*, Nottingham.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Kington, A., & Gu, Q. (2019). *The impact of leadership for learning on students' academic outcomes: A meta-analytic review of design-based research. Educational Researcher*, 48(1), 3-16.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Fullan, M. & Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning*. Pearson.
- Fullan, M. (2018). *Nuance: Why Some Leaders Succeed and Others Fail*. Corwin Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). *The principal's role in school effectiveness: A review of methodological issues, 1980–95*. In K., Leithwood, et al. (Ed.), *The international handbook of educational leadership and administration* (pp. 723–784). Dordrecht, Netherlands: Kluwer
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta.ed. Editorial McGraw Hill.
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2), 82-104
- Kalinowski Echegaray, D. (2009). *Medios de articulación en el sistema peruano*. SUSANA SCHULLER. <https://ecomunitaria.es.tl/Glosario.htm>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and Skills.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., Kaser, L., & Murphy, J. (2017). *Distributed leadership according to the evidence*. Sage.
- Leithwood, K.; Seashore, L.; Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation
- MINEDUC (2016a). *Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas*. Santiago de Chile.
- MINEDUC (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar* (1era ed.). https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.
- Nercellas, M. (2016). *La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión del aprendizaje y de la evaluación*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=229013>
- Parra, V., & Matus, G. (2018). *Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones*. *Calidad en la Educación*, 45, 207-250. <https://doi.org/10.31619/caledu.n45.25>
- Robinson, V., Hohepa, M., Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration*. University of Auckland and the New Zealand Ministry of Education
- Sánchez Castillo, P. H. (2014). *Profesores y gestión escolar: ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso?* Tesis de Magister, Universidad del Bío-Bío.
- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). *Gestión de la implementación curricular*. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile

Weinstein, J., Muñoz, G., & Marfán, J. (2012). *¿Colegas y Jefes?: La visión de los docentes sobre el Liderazgo Directivo en Chile*. En *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 255-282).

Instructivo 1

I. CONCEPTOS CLAVES PARA EL MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

El monitoreo a la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que incide en los resultados de aprendizaje, los cuales no se asocian solo a indicadores de calidad de aprendizaje, sino también a los indicadores de Desarrollo Personal y Social (Mineduc, 2014). Estos buscan entregar información de aspectos no académicos fundamentales para la formación integral de los estudiantes y que también se deben incorporar.

Tipo: sesión.

Tiempo: 60 minutos.

Dirigido a **equipo directivo** para ser usada en **reuniones de equipo**.

Objetivo: familiarizarse con conceptos claves respecto al monitoreo de la implementación del currículum y los logros de aprendizaje.

Materiales: anexos 1, 2 y 3.

A continuación, se presentarán varios extractos de documentos relacionados con cada una de las áreas de gestión del modelo de gestión escolar (Sistema de Apoyo a la Gestión Escolar SAGE) y que buscan ser un insumo para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De la misma manera se invita a que cada actor, durante el desarrollo de las actividades, haga vinculaciones entre el material conceptual y sus responsabilidades, funciones y tareas en relación a la mejora permanente de los procesos pedagógicos, tomando en consideración su plan de trabajo.

Antes de comenzar:

Debemos entender que el logro de los aprendizajes de los estudiantes es tarea de todos los miembros del equipo directivo y no solo del equipo técnico pedagógico. Esto significa que debe haber un compromiso de por medio, hacia una mejora educativa y un avance del PME.

INSTRUCCIONES

A continuación, se sugiere una serie de pasos para trabajar este material con el equipo directivo. Se recomienda que sea el director del establecimiento quien dirija esta sesión de trabajo, lo cual fomentará su rol como líder pedagógico.

1. Presentación de los textos (15 minutos).

Se presenta a cada miembro del equipo directivo los textos sugeridos en el *Anexo 1. Ideas claves para el monitoreo de la implementación curricular*:

- › Texto 1. Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas.
- › Texto 2. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión de aprendizaje (1).
- › Texto 3. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión de aprendizaje (2).
- › Texto 4. Plan de aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019.

Junto con estos textos, se adjunta una planilla por cada uno de ellos, donde deberán responder las tres preguntas propuestas en el *Anexo 2. Planilla de Preguntas parada casa integrantes*:

- A. *¿Qué importancia le doy al texto en el monitoreo de la implementación curricular?*
- B. *¿Cómo relaciono lo leído con mi trabajo actual?*
- C. *¿En qué puedo aportar hoy?*

Estas preguntas buscan conducir al participante a que se familiarice con conceptos claves y relacione el texto con su actividad habitual.

2. Lectura de los textos (15 minutos)

Cada integrante lee todos los textos del Anexo 1. Se recomienda no perder el foco del tema que están tratando -¿Cómo monitorear una implementación del currículum que favorezca el aprendizaje de todos los estudiantes?-. Al momento de leer, cada uno puede subrayar lo que le parece pertinente a su área de trabajo.

3. Desarrollo de las preguntas (15 minutos)

Se responden las preguntas del Anexo 2 en forma individual. En este momento de la sesión es importante que cada uno se esfuerce por involucrarse con el texto para que, a partir de ahí, lo pueda vincular con lo que realiza en su quehacer diario y cómo puede proyectarlo para aportar al mejoramiento escolar.

4. Puesta en común y cierre (15 minutos)

Finalmente, cada integrante lee sus respuestas y el director toma nota de aquellas que corresponden a la última pregunta -“¿En qué puedo aportar hoy?”-, para ser ocupada en la sesión de cierre. Las registra en el *Anexo 3. Planilla resumen respuestas equipo directivo*.

Para cerrar, se leen las propuestas hechas por el grupo y se explica que se utilizarán en la próxima sesión de trabajo conjunto, tras la aplicación de una serie de instrumentos que se recomiendan para el monitoreo de la implementación curricular.

ANEXO 1. IDEAS CLAVES PARA EL MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR



TEXTO 1. ORIENTACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES EDUCATIVAS INCLUSIVAS.

La Ley de Inclusión establece un desafío respecto de las decisiones pedagógicas y curriculares, pues en la sala de clases es cada vez mayor la heterogeneidad social, cultural y de estilos de aprendizajes. De acuerdo con el enfoque de dicha ley, en el documento *Orientaciones para la construcción de Comunidades Educativas Inclusivas* (Mineduc, 2016a) se ha sugerido tener en cuenta los siguientes principios para que exista una educación inclusiva:

Presencia. Las decisiones pedagógicas deben generar encuentros en la heterogeneidad, la colaboración y la mutua valoración entre estudiantes y grupos diversos.

Reconocimiento. Percibir al otro como un sujeto con variados talentos y características, considerando a cada uno como un aporte para el aprendizaje mutuo, teniendo especial cuidado con los estigmas y con limitar las expectativas sobre los estudiantes.

Pertinencia y representación. Ofrecer variadas estrategias para alcanzar aprendizajes que consideren la diversidad de los estudiantes en relación con su cultura, orientación de género, edad, estilos y ritmos de aprendizaje, intereses y talentos, entre otros aspectos. Utilizar diferentes recursos educativos que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

Estos principios contribuyen a comprender que la diversidad en el aula es una constante que nos desafía a promover una formación integral, comprendiendo y reflexionando sobre lo aprendido en las experiencias de la vida cotidiana, para favorecer la participación como ciudadanos activos y responsables.

Para activar conocimientos o experiencias previas:

¿Cuándo observamos la implementación del currículum es posible reconocer la heterogeneidad de los estudiantes y grupos de estudiantes que asisten al establecimiento?

TEXTO 2. LA NOCIÓN DE COBERTURA CURRICULAR Y SU IMPACTO EN LA VISIÓN DEL APRENDIZAJE (1)

"Para una institución escolar orientada efectivamente al logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes, será fundamental monitorear sistemáticamente la Cobertura Curricular con el fin de evidenciar grados de avance y déficits. Esta información permitirá determinar, en consecuencia y de modo pertinente, procesos y prácticas de mejoramiento de la enseñanza. Ahora bien, esta práctica difiere en cada establecimiento escolar, en función de cómo éste interprete la demanda por la cobertura y el sentido que ésta tiene" (Nercellas, 2016).

Para activar conocimientos o experiencias previas:

¿Cómo hemos definido en nuestra institución el sentido de la Cobertura Curricular?



TEXTO 3. LA NOCIÓN DE COBERTURA CURRICULAR Y SU IMPACTO EN LA VISIÓN DEL APRENDIZAJE (2)

“Es evidente que una noción de cobertura que considere la triada: prescrito, implementado y aprendido impacta la visión respecto del aprendizaje y la evaluación. Asumir el desafío de cobertura desde esta perspectiva supone considerar el aprendizaje como una construcción que pone al centro la relación y compromiso entre: docentes – estudiantes, y evaluación como un recurso que nutre de manera permanente las decisiones docentes.

El procedimiento habitual que se propone a los centros escolares para enfrentar el desafío de la cobertura considera la siguiente secuencia:

- 1. Planificar**, a nivel de aula y de la institución escolar, y enseñar 100% de los Objetivos de Aprendizaje, asegurando Cobertura Curricular.
- 2. Medir** los logros de aprendizaje, evidenciando las brechas entre currículum planificado, enseñado y aprendido.
- 3. Reflexionar y ajustar** los procesos de planificación, prácticas de enseñanza y de reforzamiento para que superen las brechas entre el currículum prescrito y el aprendido. Este proceso suele ser el más complejo, porque depende directamente de la profundidad de análisis que se haga de los resultados de las evaluaciones aplicadas.

Una escuela que en su noción de cobertura pone al centro lo efectivamente aprendido, visualiza avances e insuficiencias, identifica alumnos y cursos rezagados, se hace cargo de esta información y en coherencia con ella, propone ajustes a las planificaciones, adapta las estrategias de aula y define acciones de apoyo a quienes las necesitan. La evaluación, por tanto, cobra un valor trascendental, puesto que la información sobre logros de aprendizaje facilitará la focalización de esfuerzos y promoverá en los docentes compromiso con el progreso y aprendizaje de sus estudiantes” (Nercellas, 2016).



*Para activar conocimientos o experiencias previas:
¿Qué valor le damos a la evaluación formativa en la implementación curricular?*



TEXTO 4. PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ESCOLAR 2016-2019

NIVEL DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES:

"Las escuelas, colegios y liceos son comunidades educativas lideradas por un director y un Equipo Directivo y donde participan docentes, asistentes de la educación, estudiantes, madres, padres y apoderados, entre otros agentes. Estos actores escolares son los primeros responsables de los procesos educativos y de mejoramiento que ocurren en el sistema escolar y su misión primordial es educar integralmente a sus estudiantes. Los establecimientos cuentan con un **Proyecto Educativo Institucional** que expresa sus principales sellos educativos y particularidades, y un **Plan de Mejoramiento Educativo** que propone objetivos y metas, articulando mecanismos y acciones específicas para el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.

Para el funcionamiento de los establecimientos escolares es necesario el desarrollo de un conjunto de procesos de gestión y mejoramiento continuo. Para orientar y apoyar ese trabajo, el sistema educacional cuenta con una serie de definiciones, herramientas e instrumentos. En primer lugar, se dispone de las **Bases Curriculares**, que establecen los distintos tipos de aprendizajes que los estudiantes deben desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la educación definidos en la Ley General de Educación. En segundo lugar, los **Estándares de Aprendizaje** describen distintos niveles en el logro de los objetivos de aprendizaje monitoreados por las evaluaciones nacionales.

Asumiendo un concepto amplio de calidad educacional, el sistema también ha elaborado otros indicadores de calidad educativa, que constituyen un segundo componente de relevancia para orientar el trabajo educativo de los establecimientos y que consisten en un conjunto de variables que entregan **información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes** y con indicadores de **asistencia y retención escolar**, entre otros, que son complementarios a la información proporcionada por los **resultados Simce** y los **Estándares de Aprendizaje**.

En cuarto lugar, se han desarrollado **Estándares Indicativos de Desempeño**, que establecen un marco de referencia para la evaluación de los procesos de los establecimientos educacionales, con el propósito de impulsar los procesos de autoevaluación y mejoramiento escolar en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos. Estos estándares son el marco de referencia para las visitas de evaluación y orientación que realiza la Agencia de Calidad de la Educación a escuelas, liceos y colegios.

Asimismo, el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar** y el **Marco de la Buena Enseñanza** orientan en la misma dirección, en el sentido de entregar un marco de referencia y describir prácticas concretas para un buen ejercicio, tanto de la gestión de los equipos directivos como de los docentes en los establecimientos escolares" (Mineduc, 2016b, pp.17-18).

Para activar conocimientos o experiencias previas:

*¿Hemos articulado los instrumentos y herramientas expuestos en el texto, en nuestra unidad educativa?
¿Cómo?*

ANEXO 2. PLANILLA DE PREGUNTAS PARA CADA INTEGRANTE

Objetivo: conducir al participante a que se familiarice con conceptos claves y relacione el texto leído con su actividad regular en el establecimiento. Cada integrante recibe copia de los textos del Anexo 1 y debe responder, para cada uno de ellos, las preguntas propuestas en la tabla siguiente.

PLANILLA DE PREGUNTAS		
TEXTOS	PREGUNTAS	¿Qué importancia le doy al texto en el monitoreo de la implementación curricular?
TEXTO 1. Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas	¿Cómo relaciono lo leído con mi trabajo actual?	¿En qué puedo aportar hoy?
TEXTO 2. La noción de Cobertura Curricular y su impacto en la visión del aprendizaje 1		
TEXTO 3. La noción de Cobertura Curricular y su impacto en la visión del aprendizaje 2		
TEXTO 4. Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019		

ANEXO 3. PLANILLA RESUMEN RESPUESTAS EQUIPO DIRECTIVO

Objetivo: recopilar información recogida por el director de los integrantes del equipo directivo.

PLANTILLA RESUMEN DE RESPUESTAS EQUIPO DIRECTIVO ¿EN QUÉ PUEDO APORTAR HOY?						
INTEGRANTES TEXTOS	DIRECTOR	INSPECTORÍA GENERAL 1	INSPECTORÍA GENERAL 2	ORIENTACIÓN	ENCARGADO DE CONVIVENCIA	JEFE UTP (pueden agregarse más integrantes)
TEXTO 1. Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas						
TEXTO 2. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión del aprendizaje 1						
TEXTO 3. La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión del aprendizaje 2						
TEXTO 4. Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019						

Nota: esta planilla puede modificarse según la conformación del equipo directivo de cada establecimiento.

II. INSTRUMENTOS PARA EL MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

El uso de datos se considera una buena estrategia de mejora de gestión en las instituciones escolares (Parra y Matus, 2016). Aporta información, conocimiento y aprendizaje; fundamenta el cambio de las prácticas docentes; y contribuye a la mejora de los logros de todos los estudiantes, al permitir, en el marco de los procesos pedagógicos, una toma de decisiones pertinente y oportuna que esté basada en diferentes tipos de evidencia.

Tipo: 6 instrumentos.

Dirigido a **equipo directivo** para ser usada en **el monitoreo de la implementación curricular**.

Objetivo: proveer los instrumentos y procedimientos para el monitoreo de la implementación del currículum y los logros de aprendizaje.

Los instrumentos que se presentan a continuación cumplen distintos objetivos, pero todos contribuyen con información para el monitoreo de la implementación curricular y de los logros de aprendizaje. Se propone que estos instrumentos sean gestionados por los distintos miembros del equipo directivo intencionado la participación de cada uno de ellos desde sus funciones habituales.

En los siguientes instrumentos, se individualizan los resultados por curso y/o por estudiante de tal forma de tener la información con nombre y apellido de quienes se ven involucrados, así también de los cursos que no han logrado avanzar en todos los aprendizajes y de los Objetivos de Aprendizaje (OA) de las Bases Curriculares que no fueron trabajados durante un determinado año escolar. De esta manera, contar con esta información permite conocer a los estudiantes y apoyarlos para cursar con éxito sus trayectorias educativas (Mineduc, 2016a).

La flexibilidad que la comunidad escolar logre en el uso de estos instrumentos será fundamental para dar sentido y pertinencia a la gestión curricular y pedagógica, en función de las necesidades y características del establecimiento educativo y de sus estudiantes. Cada actor debe usar los instrumentos que a continuación se presentan, evaluando en terreno su utilidad y alcance, y realizando los ajustes necesarios en función de la realidad de cada establecimiento y curso.

Para facilitar esta evaluación, a continuación se presenta un cuadro resumen que muestra datos esenciales para cada instrumento.

TABLA RESUMEN DE INSTRUMENTOS SUGERIDOS

RECURSO	¿QUIÉN LO ELABORA?	QUIÉNES DEBEN USARLO	¿QUÉ INFORMACIÓN NOS APORTA?	¿CÓMO FAVORECE ESTE RECURSO AL APRENDIZAJE DE TODOS LOS ESTUDIANTES?	PALABRA O FRASE CLAVE ASOCIADA A LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR
CUADRO SINÓPTICO ANUAL DE LOS OA	Cada docente de asignatura	Director, docentes y UTP.	Visión global, anual de los OA de una asignatura por curso.	Permite ordenar con criterios técnico-pedagógicos los OA, según las necesidades de los estudiantes.	Visión global anual de los OA.
SEGUIMIENTO CURRICULAR POR ASIGNATURA	UTP	Director, docentes y UTP.	Permite comparar los OA planificados con los trabajados	Comparar el currículum prescrito con lo efectivamente trabajado. Fomenta la búsqueda de información en los aprendizajes asociados y, por lo tanto, se obtiene información efectiva de la implementación curricular.	Cumplimiento del 100% de la cobertura curricular.
CUADRO DE ASISTENCIA POR CURSO	Inspectoría General	Todo el equipo directivo Docentes, padres y apoderados, etc.	La asistencia general de un curso.	El seguimiento por curso permite a la comunidad educativa visibilizar y alertar sobre situaciones especiales para tomar las medidas remediales necesarias.	Ambiente de aprendizaje asociado a la asistencia general de un curso.
PANORAMA GENERAL DE ASISTENCIA POR ESTUDIANTE	Inspectoría general	Inspectoría, profesor jefe, Orientación, otros profesionales especialistas.	Asistencia por estudiante.	El seguimiento de la asistencia y la búsqueda de causas de inasistencia permiten proponer acciones concretas y apoyo oportuno a los estudiantes para revertir esta situación y así puedan lograr todos los aprendizajes.	A mayor asistencia mayor es la exposición a experiencias de aprendizaje.
REGISTRO PROMEDIOS FINALES POR CURSO Y ASIGNATURA	Profesor jefe	Director, profesor jefe, UTP y otros profesionales especialistas.	Comportamiento de un curso por asignatura y por estudiante.	Permite tener una mirada amplia del comportamiento de un curso en un área y asignatura determinada para revisar oportunamente prácticas y logro de aprendizajes en torno a lo planificado por el docente, su forma de evaluar, etc.	La evaluación – implementación curricular– avances e insuficiencias.
REGISTRO DE RENDIMIENTO ESTUDIANTES CON ASIGNATURAS INSUFICIENTES POR CURSO	Profesor jefe	Director, profesor jefe, UTP, docentes de asignatura y otros profesionales especialistas.	Información del rendimiento de los estudiantes candidatos a repitencia.	Da un panorama rápido de los estudiantes que necesitan ayuda para mejorar su situación académica, para ser derivados oportunamente a los especialistas que correspondan.	Oportunidad para que todos puedan aprender.

CUADRO SINÓPTICO ANUAL

¿Qué aporta? Provee una visión global de los objetivos de aprendizajes de una asignatura, su distribución y adaptaciones –si son necesarias– durante un periodo anual de estudios. Permite comparar el currículum prescrito con lo planificado por el docente.

¿Cuándo se usa? Se completa cuando el o los docentes han tomado decisiones respecto a cómo distribuir los Objetivos de Aprendizaje (OA) en un nivel o curso determinado de acuerdo a la realidad del establecimiento y al conocimiento de los estudiantes. Es importante señalar que se deben considerarse todos los OA de los Planes y Programas del Mineduc para cumplir con los requisitos mínimos obligatorios.

¿Quién lo usa? Es utilizada por el o los docentes de una asignatura, quienes analizan la información en conjunto con el jefe de UTP del establecimiento.

Instrucciones: se completa con la propuesta hecha en los Planes y Programas del Mineduc y se distribuyen las Unidades y/o OA de acuerdo a la realidad de los estudiantes de cada institución, considerando criterios técnico pedagógicos y curriculares.

ASIGNATURA:	CUADRO SINÓPTICO O VISION GLOBAL DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ANUAL							
	PRIMER SEMESTRE:				SEGUNDO SEMESTRE:			
	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3	UNIDAD 4	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3	UNIDAD 4
Ejemplo:								
OA A TRATAR	OA1-OA2-O3-OA8-OA9-OA11							
TIEMPO ESTIMADO	32 hrs pedagógicas							
FECHA INICIO	13-03-2017							
FECHA DE TÉRMINO	02-05-2017							

CUADRO DE ASISTENCIA POR CURSO

¿Qué aporta? Un seguimiento de este tipo permite conocer cómo ha sido el récord de asistencia de los estudiantes durante el semestre, evidenciando aquellos casos de inasistencia que ameritan atención. Permite que cada miembro del equipo directivo colabore con acciones concretas para mejorar la asistencia del establecimiento. Es importante recordar que, la asistencia a clase es uno de los factores que incide en la mejora de los resultados de aprendizaje, disminuye la deserción escolar y aumenta las posibilidades de que los estudiantes progresen adecuadamente durante su trayectoria académica.

¿Cuándo se usa? Debiera ser trabajada al menos una vez al mes por todos los estamentos del establecimiento (equipo directivo, orientadores, docentes, asistentes de la educación, etc.).

¿Quién lo usa? Los miembros del equipo directivo y el profesor jefe. Lo completa el encargado de registrar la asistencia para subvenciones quien, a su vez, compartirá la recolección de datos diariamente con inspectoría, asistentes de educación y docentes de clase.

¿Cómo se usa? Para obtener información útil de ella, se leen los resultados en forma vertical para tener un panorama por mes; y se lee en forma horizontal, para tener el panorama general por curso, mes a mes, y por semestre.

CUADRO DE ASISTENCIA POR CURSO

ASIGNATURA:

Asistencia (%) Primer semestre

NIVEL:

Asistencia (%) Segundo semestre

CURSO	Asistencia (%) Primer semestre					PROMEDIO	Asistencia (%) Segundo semestre				PROMEDIO
	marzo	abril	mayo	junio	julio		agosto	septiembre	octubre	noviembre	
ejemplo	80%	79%	85%	87%	89%	84%					
8°A											
8°B											
8°C											
8°D											

PANORAMA GENERAL DE ASISTENCIA POR ESTUDIANTE

¿Qué aporta? Otorga información fundamental al profesor jefe sobre la asistencia de los estudiantes de un curso. A partir de este conducto, se alerta a otros actores que acompañan en el proceso de desarrollo del estudiante (como orientadores, psicopedagogos, asistente social -si cuenta el establecimiento- y UTP, quien debe asociar estos datos a rendimiento). Su aporte al monitoreo curricular está relacionado con la asociación "asistencia - rendimiento - aprendizajes - avances en el currículo".

¿Cuándo se usa? Mensualmente, desde Inspección General, se recoge la información y la comparte a los distintos actores de los equipos directivos, técnico y docentes.

¿Quién lo usa? Los equipos directivo, técnico y docentes, especialmente el profesor jefe.

¿Cómo se usa? Se trabaja directamente con Inspección, quien - a través de protocolos u otros procedimientos- informará de la situación observada a los padres y apoderados, tomando medidas en conjunto con el profesor jefe para apoyar al estudiante, y así definir acciones y compromisos en conjunto que asegure una mejor asistencia.

PANORAMA GENERAL DE ASISTENCIA POR ESTUDIANTE DE UN CURSO (%)

ASIGNATURA:

NIVEL:

ESTUDIANTE	Primer semestre						Segundo semestre				TOTAL	
	marzo	abril	mayo	junio	julio	PROMEDIO	agosto	septiembre	octubre	noviembre		diciembre
Arancibia	80%	79%	85%	87%	89%	84%						
Avalos	96%	89%	93%	88%	92%	92%						
Berrios												
Bustamante												
ETC.												

REGISTRO PROMEDIOS FINALES POR CURSO Y ASIGNATURA

¿Qué aporta? Permite tener un panorama general del curso, por asignatura y, lo más importante, por estudiante. La información obtenida hace referencia al nivel de logro alcanzado por un estudiante en una asignatura determinada y considera el aprendizaje de determinados Objetivos de Aprendizaje (OA) y no otros.

¿Cuándo se usa? Durante el proceso de aprendizaje y al finalizar un periodo escolar, ya sea semestral o trimestralmente.

¿Quién lo usa? Este instrumento debe ser elaborado, al menos bimensualmente, por el profesor jefe. La información debe obtenerse de los libros de clases, lo que implica que existan protocolos y tiempos establecidos para tener la información en forma oportuna, siendo utilizada tanto por el profesor jefe como por el equipo técnico para la toma de decisiones informada respecto de los procesos pedagógicos.

¿Cómo se usa? Al leer los resultados registrados en forma horizontal, obtenemos información por estudiante respecto de su rendimiento académico, sus logros y avances en cada una de la asignatura; mientras que, al asociar su desempeño a la asistencia, permite establecer o descartar si esta última variable podría asociarse al desempeño del alumno.

REGISTRO DE PROMEDIOS FINALES POR CURSO Y ASIGNATURA

CURSO:

PROFESOR JEFE:

ESTUDIANTE	Asignaturas Semestre (Ejemplo)										Asignaturas Semestre II									
	L	M	I	H	F	Q	B	AV	ET	EF	L	M	I	H	F	Q	B	AV	ET	EF
ADASME	3.5	4.6	3.7	2.8	4.8	4.2	4.0	3.0	5.1	6.0	84%									
ALARCÓN	6.8	5.4	5.8	6.2	4.4	5.7	5.6	6.1	6.0	6.5	92%									
ARANCIBIA	3.6	4.5	3.9	3.7	5.0	3.4	2.9	5.5	3.7	6.7	79%									
BERRIOS	4.2	4.4	2.7	3.3	4.5	4.3	4.4	5.6	5.7	2.4	86%									
BORONA																				
BUSTOS																				
CÁCERES																				
CORDERO																				
PROMEDIO																				

REGISTRO DE ESTUDIANTES CON BAJO RENDIMIENTO POR ASIGNATURA Y CURSO

¿Qué aporta? Tener una amplia mirada de la situación del estudiante en relación con el rendimiento académico y la asistencia a clases durante un semestre determinado, lo cual permite establecer o descartar alguna relación entre ambas variables. Esta información es clave para determinar, de manera oportuna, los niveles de logro alcanzados por los estudiantes, identificando a aquellos que requieren de apoyo en su proceso de aprendizaje y dar así, a todos, las mismas oportunidades a través de un cambio de prácticas pedagógicas o de la intervención de especialistas expertos.

¿Cuándo se usa? Se recomienda llenarla a fines de julio o antes de terminar un periodo de evaluación. El uso oportuno de esta planilla es fundamental para atender a los estudiantes que presentan dificultades.

¿Quién lo usa? Debe usada por el profesor jefe. Posteriormente, debe ser compartida con todos los actores involucrados en la implementación curricular y, en especial, con el jefe de UTP y/o el equipo técnico pedagógico.

¿Cómo se usa? Se utiliza haciendo una lectura horizontal, primero para ver la situación individual de cada estudiante y las posibilidades reales de revertir la situación observada. Se asocia el rendimiento a la asistencia y se establece o descarta la relación entre ambas variables, para así tomar decisiones respecto de las mejores estrategias que aseguren un mejor rendimiento.

Su lectura vertical nos permite ver qué asignaturas en un curso tienen más estudiantes con rendimientos insuficientes, lo cual aporta importante información sobre aquellas disciplinas donde se requiere mayor intervención.

REGISTRO DE RENDIMIENTO ESTUDIANTES CON ASIGNATURAS INSUFICIENTES POR CURSO

CURSO:

PROFESOR JEFE:

Asignaturas Insuficientes Semestre I													Asignaturas Insuficientes Semestre II												
ESTUDIANTE	L	M	I	H	F	Q	B	AV	ET	EF	ASISTENCIA	L	M	I	H	F	Q	B	AV	ET	EF	ASISTENCIA			
ARANCIBIA	3.5		3.7	2.8					3.0		84%														
AVALOS		3.6			3.4	3.7					92%														
BERRIOS		3.6		3.9	3.7	3.4	2.9		3.7		79%														
BUSTAMANTE			2.7	3.3					2.4		86%														
ETC.																									

Nota: se registran solo los estudiantes con 3 o más asignaturas insuficientes

Instructivo 3

III. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE TAREAS EN TORNO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MONITOREO CURRICULAR Y DE LOGROS DE APRENDIZAJE

A continuación, se presenta una sesión de trabajo donde el equipo directivo, en su conjunto, analiza el uso de los instrumentos anteriormente presentados. Como esta aplicación se prevé a mediano plazo durante el transcurso del año escolar, se recomienda realizar el análisis y definición de tareas entorno a los resultados obtenidos en periodo de cierre de trimestre, semestre o año escolar.

Este ejercicio permitirá hacer una revisión de un proceso implementado con miras a la toma de decisiones informada, oportuna y pertinente en función del aprendizaje de todos los estudiantes.

Tipo: taller.

Tiempo: 45 minutos.

Dirigido a **equipo directivo** para ser usada en **reuniones de equipo**.

Objetivo 1: analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de instrumentos presentados y definir tareas para la mejora de la implementación curricular.

Materiales: anexo 4.

INSTRUCCIONES

Se recomienda hacer este análisis en una reunión de equipo directivo.

1. Identificar qué instrumentos usaron. Para hacer un buen análisis del monitoreo curricular y de logros de aprendizaje es necesario identificar, con todo el equipo, los instrumentos que se consideraron y con qué propósito. Por lo tanto, se recomienda tener a disposición las tablas utilizadas y los resultados obtenidos para así hacer el análisis.

2. Análisis de la implementación del monitoreo curricular y de logros de aprendizaje. Para realizar este análisis se propone una reflexión en torno a las siguientes preguntas:

De la usabilidad de los instrumentos:

- A. *¿Qué instrumentos usaron?*
- B. *¿Qué tipo de información buscaban obtener a través de estos instrumentos?*
- C. *¿Con qué frecuencia utilizaron los instrumentos? (Si los utilizaron en base a las frecuencias indicadas para cada instrumento o siguieron otra propuesta).*
- D. *¿Cuál fue la información que más les sirvió para la toma de decisiones?*
- E. *¿Qué hicieron con la información obtenida?*
- F. *¿Qué procesos que aparecen fortalecidos después del uso del instrumento?*
- G. *¿Qué cambios incorporaría en los instrumentos o en su uso para hacerlos más pertinentes a su propia realidad escolar?*

A partir de la información obtenida

- A. *¿Qué prácticas de enseñanza se pueden fortalecer para una mejor implementación curricular?*
- B. *Desde las asignaturas y niveles educativos ¿cómo se debe planificar el periodo restante (por ejemplo, en el segundo semestre) para obtener el 100% de cobertura?*
- C. *¿Cómo relacionar el currículum prescrito, el implementado y el aprendido con la información disponible?*
- D. *¿Qué podría hacer distinto el equipo directivo para mejorar monitoreo de la Cobertura Curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes?*

3. Proponer tareas para la mejora del proceso de monitoreo. Para organizar las propuestas de tareas a realizar se sugiere el uso del *Anexo 4. Síntesis tareas equipo directivo*, donde se registrarán las acciones que se comprometen desarrollar como equipo para mejorar el monitoreo curricular y del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Esta información sirve, a su vez, de insumo para la definición de acciones o planes de trabajo a incorporar en el PME de la institución.



Anexo 4

ANEXO 4. SÍNTESIS TAREAS EQUIPO DIRECTIVO

Para facilitar la síntesis, se presenta a continuación un cuadro para completar, en el que se deben incorporar en la primera columna los nombre/cargos de los diferentes integrantes del equipo directivo y en la primera línea los instrumentos utilizados. Se espera que se registren las acciones comprometidas para mejorar el monitoreo curricular y del logro de los aprendizajes de los estudiantes, y que estas sirvan de insumo para la definición de acciones o planes de trabajo a incorporar en el PME de la institución.

Nombre del Instrumento Aporte de cada integrante del equipo directivo en el monitoreo de la implementación curricular	1	2	3	4	5	6