



Propuesta de mejora orientada a la implementación de procesos de monitoreo curricular, a partir del trabajo colaborativo que integra la co-docencia en un establecimiento municipal de Talcahuano.

Proyecto de título Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo

Profesora guía: Dra. Rosse Marie Vallejos Gómez

Estudiante: Michelle Melo Sepúlveda

Concepción, 2023.

índice

1.- Introducción	4
2.- Resumen ejecutivo	6
3.- Antecedentes del contexto	7
3.1 Proyecto educativo Institucional.....	7
3.2 Antecedentes socioculturales	10
3.3 Antecedentes de los docentes	10
3.4 Antecedentes del equipo directivo	11
3.5 Gestión curricular	11
3.6 Resultados de aprendizaje pruebas estandarizadas, SIMCE, evaluaciones de inicio	14
4. Presentación línea base	25
4.1.2 Objetivo General del diagnóstico	25
4.1.3 Objetivos específicos del diagnóstico.....	25
4.1.4 Diseño Metodológico.....	25
4.2 Población y Muestra.	26
4.2.1 Población y Muestra para la recolección de datos etapa cuantitativa	27
4.2.2 Población y Muestra para la recolección de datos etapa cualitativa.	27
4.3 Instrumento.....	27
4.3.1 Instrumento para recogida de datos de orden cuantitativo.	27
4.3.2 Instrumento para recogida de datos de orden cualitativo.	29
4.4 Plan de análisis de datos	30
4.4.1 Resultados de orden cuantitativo	30
4.4.1.1 Resultados generales en cada Categoría de Práctica de Gestión Curricular.	30
4.4.2 Resultados de orden cualitativo.	38
4.5.1 Análisis del problema identificado.	45
4.5.2 Causas y efectos.....	45
5. Plan de Mejora	48
5.1 Resumen ejecutivo del proyecto.....	48
5.2 Impacto del proyecto.....	49
5.3 Objetivo general del Proyecto.....	49
5.4 Metas de efectividad	50

5.5 Resultados esperados del proyecto	51
5.6 Diseño y programación de las actividades:	56
5.7 Cronograma de la planificación anual de las actividades.....	73
6.- Fundamentación teórica	75
Liderazgo: Gestión curricular	75
6.2 Co-docencia, como estrategia colaborativa del monitoreo e implementación del currículum.	76
6.3 Trabajo colaborativo, énfasis en la estrategia de co-docencia.	79
6.4 Uso de datos.....	82
7.- Conclusiones y discusión.	83
8.- Limitaciones y proyecciones.	85
8.1 Limitaciones.....	85
8.2 Proyecciones.....	86
9. Referencias	87
10.-Anexos.....	91

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, como lo menciona Leithwood, 2004 “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

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 & 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.

Finalmente, a partir del análisis de los datos, se genera un posible problema desde el cual se genera una propuesta de mejora, que comprende al último apartado de la presente investigación.

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. De acuerdo con 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”. Durante la etapa del levantamiento del problema, surgieron algunas limitantes, tales como la escasa actualización de resultados en evaluaciones estandarizadas y el tiempo de la directora y jefa de UTP de la institución de estudio, las cuales prolongaron el tiempo necesario en la extracción de datos. Finalmente, para indagar y profundizar en relación con práctica antes mencionada, 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 “no despliegue de forma eficaz de las prácticas relacionadas al 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%

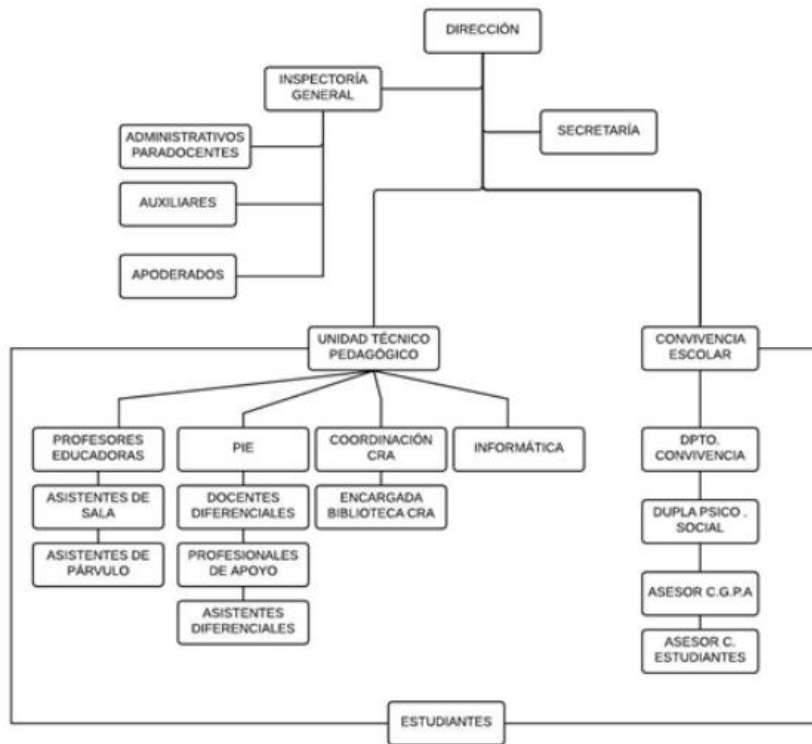
La fase filosófica del proyecto educativo institucional establece los siguientes principios, que se declaran de forma explícita y enmarcan su acción educativa, otorgando carácter, dirección, sentido e integración al presente establecimiento.

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	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.

Integración Educativa, donde se atienden Necesidades Educativas Especiales, tanto transitorias como permanentes.

La orgánica institucional, como se aprecia en la figura N°1 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.

De acuerdo a la información presente en el MIME, 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 socioeconómico 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 Curriculum 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 continuación, En la tabla n°1 se presentan los Objetivos y Metas estratégicas a 4 años, los cuales son considerados como el elemento vinculante entre el PEI y el PME, situado en el cuarto año.

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	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-

	los objetivos institucionales.	docencia efectiva.
Liderazgo	<p>Consolidar una política de gestión institucional, a través de un liderazgo en donde los perfiles profesionales estén claros con roles y funciones 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>1.- El 99% de los estamentos responden a una cultura de trabajo colaborativo, respetuoso y eficiente.</p> <p>2.- El 99% de los estamentos 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 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.	1.- Obtener sobre 85 puntos en los indicadores de calidad 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

	<p>formación valórica de nuestros estudiantes.</p>	<p>comunidad educativa.</p> <p>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.</p>
--	--	--

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.

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

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

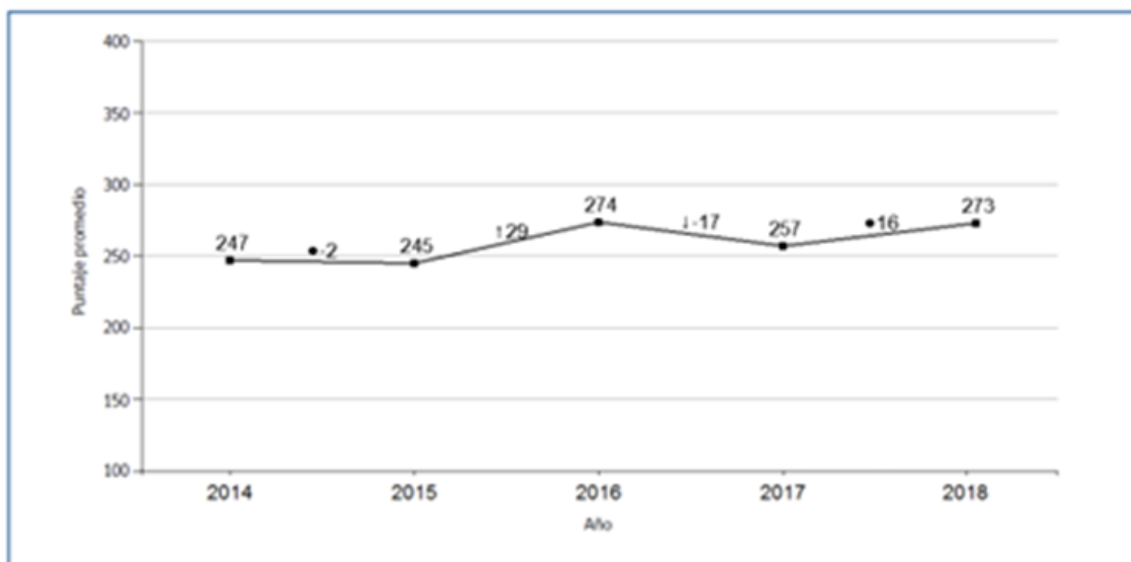


Gráfico n° 1. Fuente: MIME.

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.

Puntaje Promedio SIMCE matemática 4° básico 2014-2018.

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018

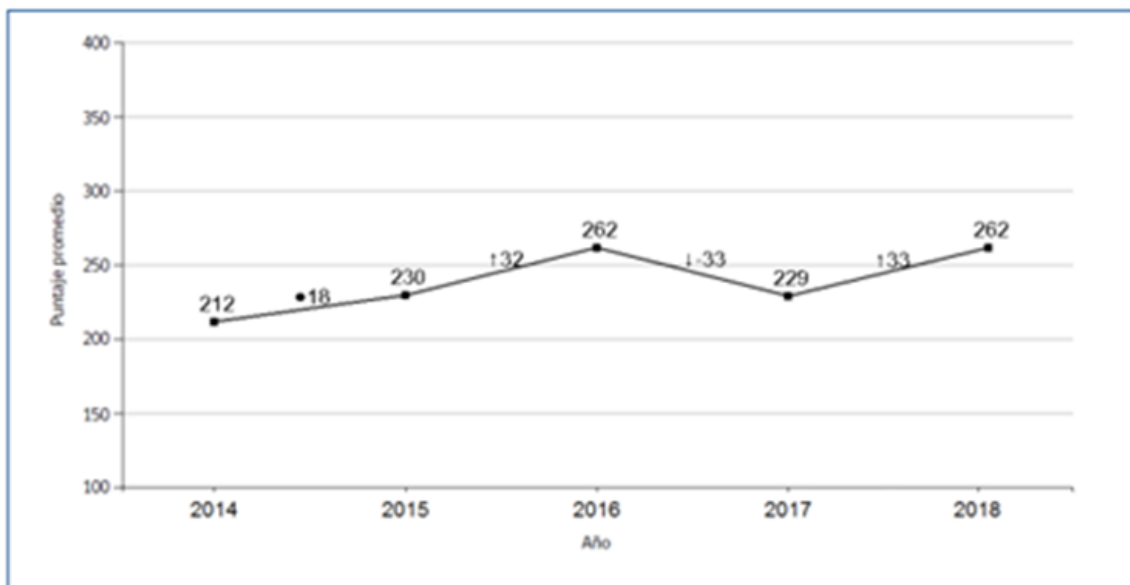


Gráfico n°2. Fuente: MIME.

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.

La gráfica presenta los resultados del Simce en tres niveles de evaluación: insuficiente, intermedio y suficiente. Cada nivel está representado por un color diferente que va de izquierda a derecha, de tal manera que el color más claro corresponde al nivel insuficiente.

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

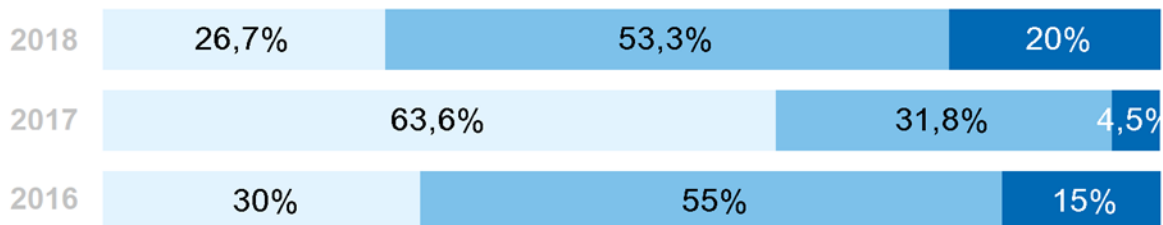


Gráfico n°3. Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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.

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

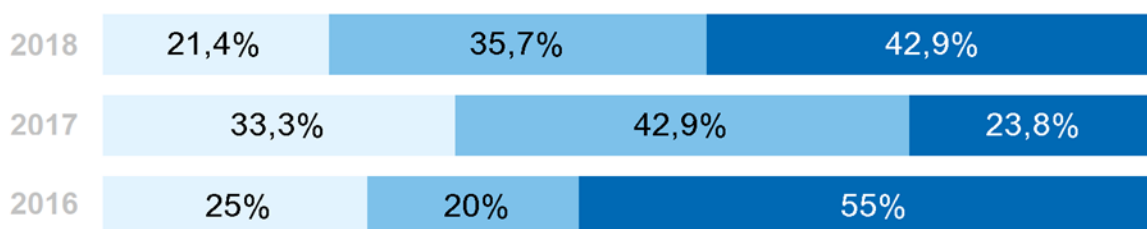


Gráfico n°4. Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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 en un nivel de aprendizaje insuficiente o elemental, obviando el 2016, no logrando demostrar los conocimientos y habilidades elementales estipuladas en el currículum.

Porcentaje de logro promedio de curso según eje por habilidad.

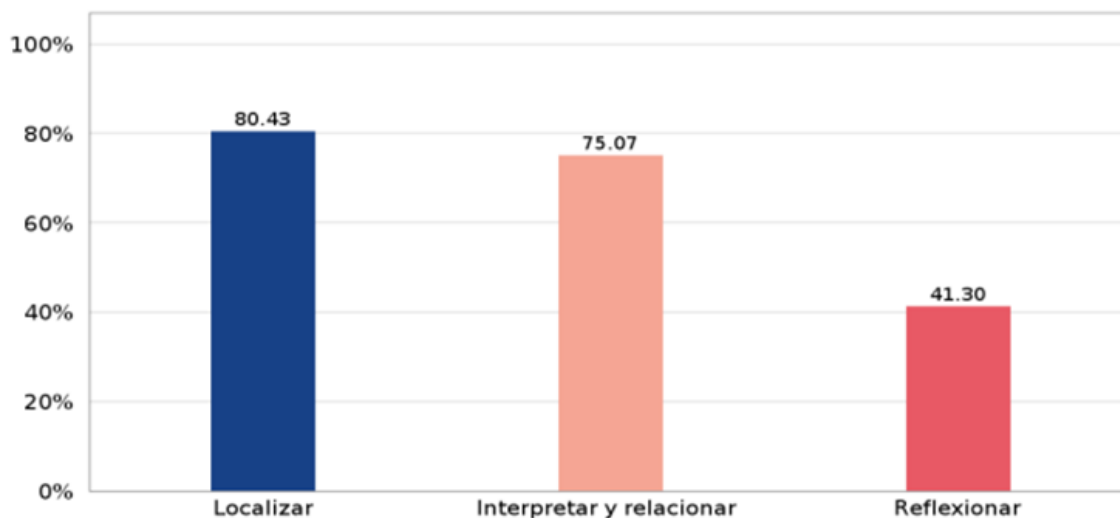


Gráfico n° 5. Fuente: Agencia de calidad de la educación

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.

Puntajes promedio en SIMCE Lenguaje y literatura 8° básico 2013-2019

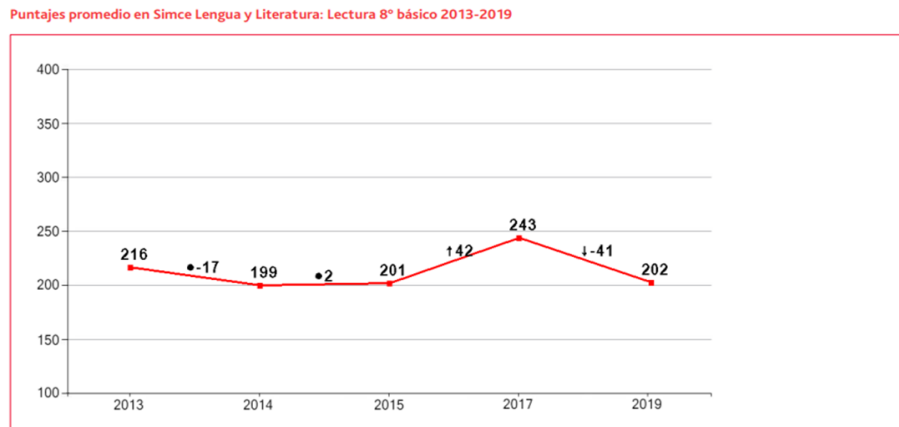


Gráfico N°6. Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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.

Puntaje promedio en cada eje de habilidad en SIMCE Lenguaje y literatura 8° básico 2019.

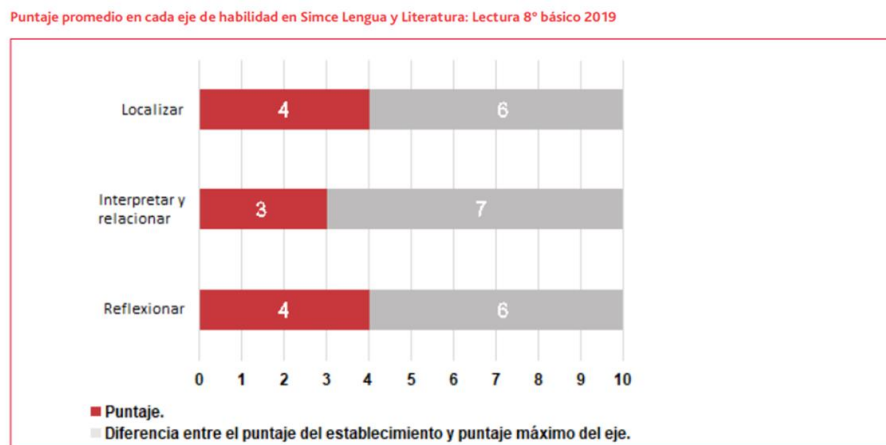


Gráfico N°7. Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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.

Comparativa resultados SIMCE matemáticas

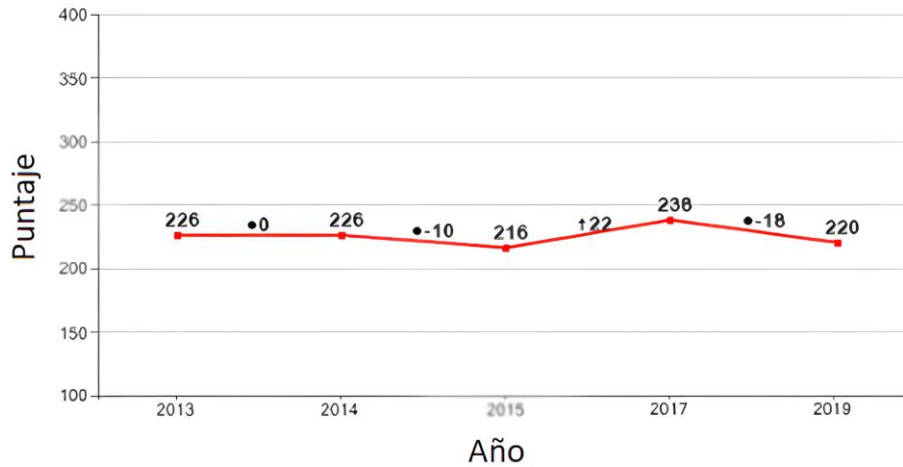


Gráfico N°8. Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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° 2: Aspectos de desarrollo personal y social de acuerdo a la agencia de calidad y enmarcados en la prueba SIMCE.

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 n°3 comparativa de aspectos del desarrollo personal y social de la escuela libertad en 4° y 8° básico.

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. Este se organiza en tres periodos para su aplicación en el año escolar, donde cada uno de estos tiene un objetivo específico:

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 con 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 línea base.

4.1.2 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.

4.1.3 Objetivos específicos del diagnóstico

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

4.1.4 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 (meta inferencias) 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 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 muestra considera 15 docentes de una población de 22 profesionales, siendo esta también la muestra en la totalidad de encuestados; 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.

4.2.1 Población y Muestra para la recolección de datos etapa cuantitativa

Para la aplicación del instrumento de recogida de datos de orden cuantitativo la muestra en estudio corresponde a 15 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.

4.2.2 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 el cual la muestra está conformada por la directora y la jefa de unidad técnica pedagógica de dicho establecimiento.

4.3 Instrumento.

4.3.1 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 [Mineduc], 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 permanentemente 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, en la Tabla 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 contemplen 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.

4.3.2 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 (anexo12), lo que implica que se prepararon algunas preguntas específicas, pero los entrevistadores 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 Batjín (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 a las dimensiones/categorías de análisis conforme al instrumento cuantitativo.

4.4 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, las cuales especifican una distribución de frecuencia porcentual del total de la muestra; lo que permite realizar un análisis detallado de cada una de las áreas. De igual forma se realizan cálculos de medias aritméticas a los porcentajes de la distribución, 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 y jefa UTP del establecimiento.

4.4.1 Resultados de orden cuantitativo

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

A.- Coordinación de la implementación general de las Bases Curriculares y de los Programas de Estudio.

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

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

Resultados categoría A

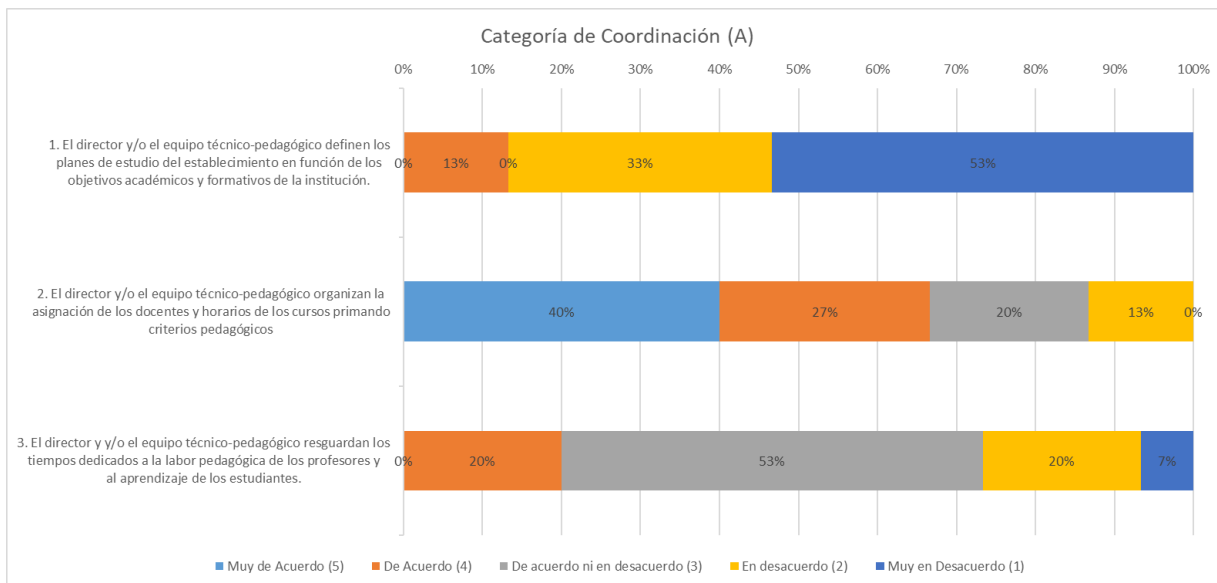


Gráfico n°9 Fuente: Propia.

A partir del gráfico 9, es posible observar las respuestas de los docentes en relación a la categoría A. En la afirmación 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 a 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.

- Acuerdan con los docentes, políticas comunes.
- Acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura.

- Sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores.
- Seleccionan y gestionan adquisición de recursos educativos.

Resultados categoría B

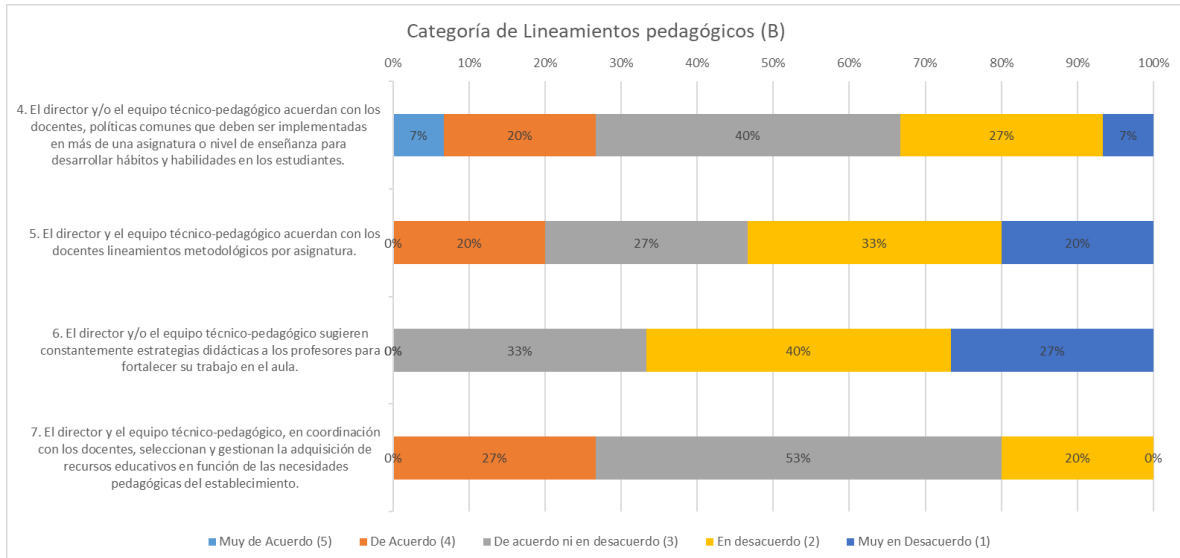


Gráfico n°10. Fuente: Propia

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.

- Conocen las bases curriculares y los programas de estudio.
- Realizan planificaciones que abarcan la totalidad del currículum
- Realizan planificaciones estipuladas en los planes y programas de estudio.
- Elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso.
- Elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura.

- Analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones.
- Se busca material complementario.

Resultados categoría C

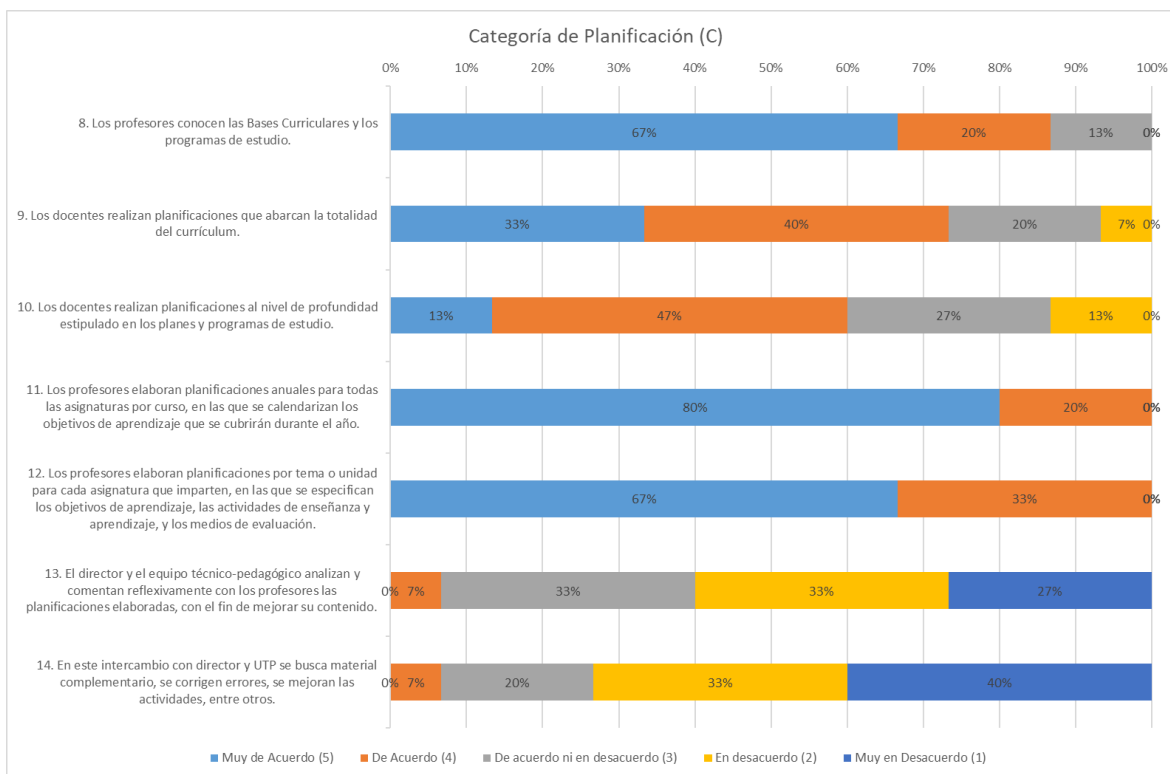


Gráfico n° 11. Fuente: propia.

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.

- Efectúan observaciones de clases regularmente.

- Analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes.
- Se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para reflexionar y elaborar estrategias.

Resultados categoría D

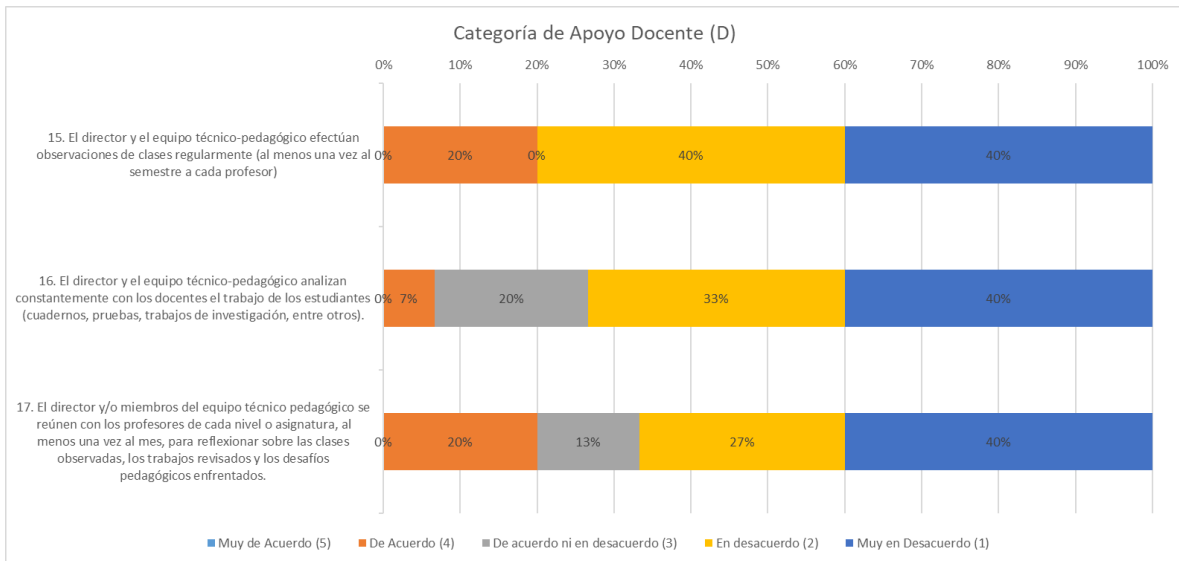


Gráfico n°12. Fuente: propia.

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.

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

Resultados categoría E

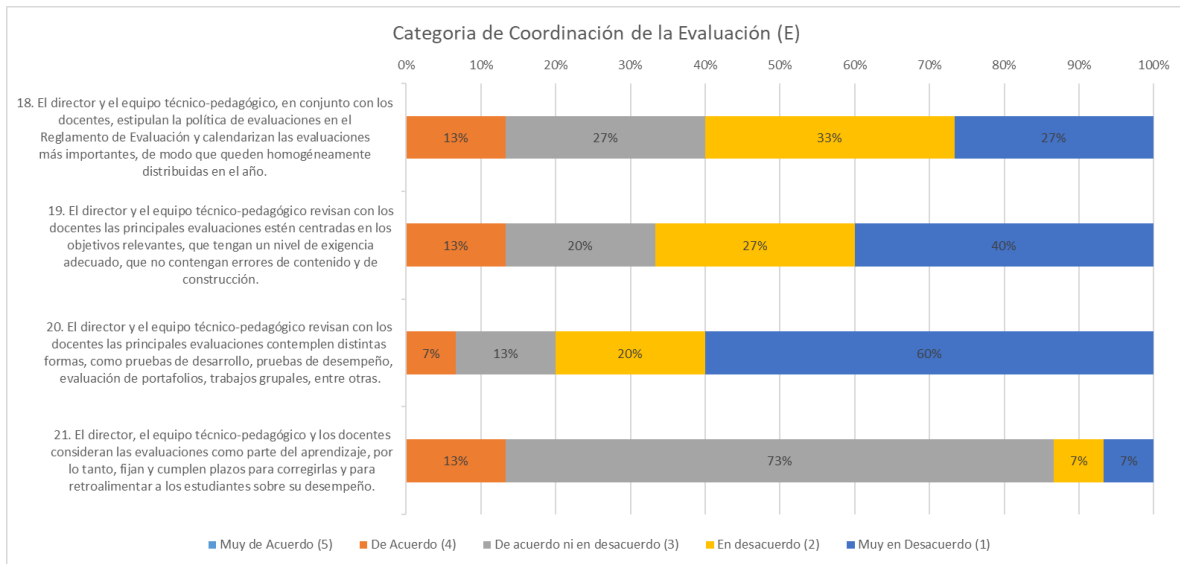


Gráfico n°13. Fuente: Propia.

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.

- 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.

Resultados categoría F.

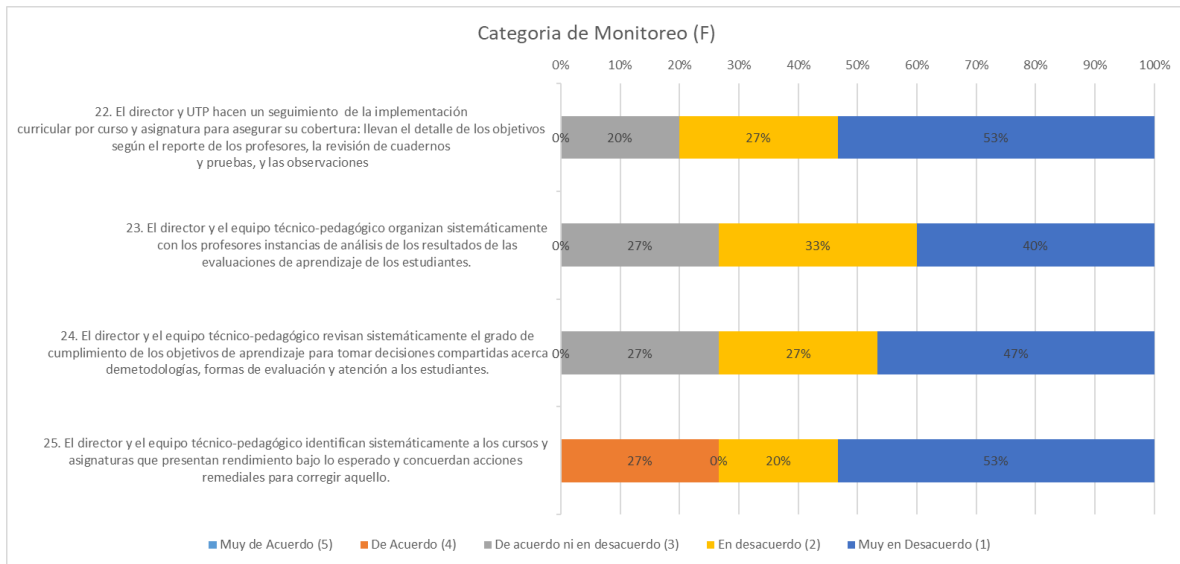


Gráfico n°14. Fuente: Propia.

En el gráfico 14 se observan las respuestas de los docentes encuestados en relación a 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 este subdimensión de 26,75% y 48.25% respectivamente. Se observa además que de acuerdo a 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.

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

Resultados categoría G

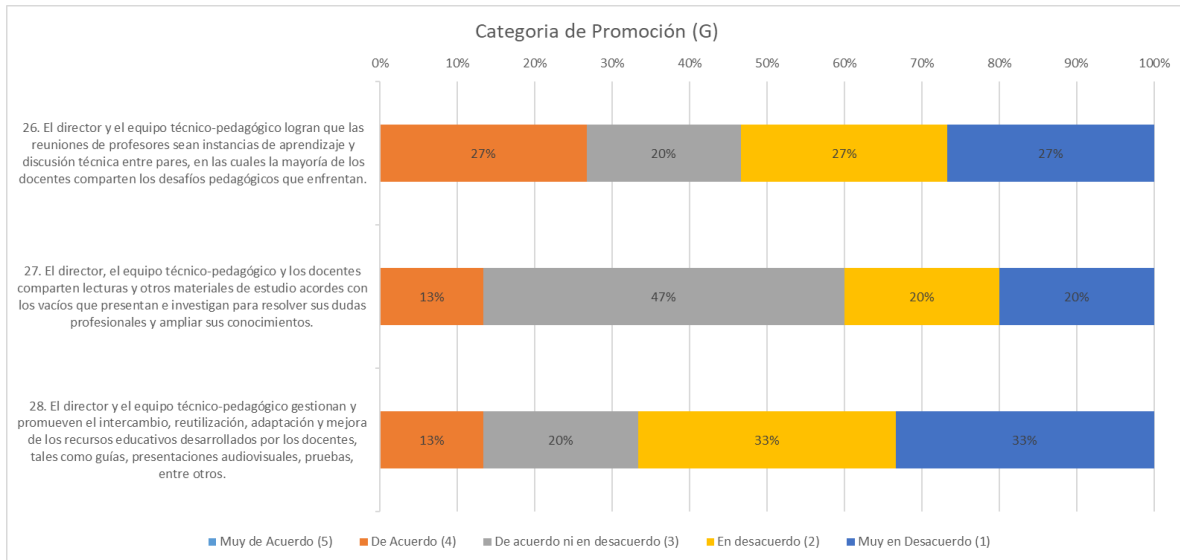


Gráfico n° 15. Fuente: Propia.

De acuerdo al 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 al 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%.

Tabla n° 5: Comparativa de los resultados de cada sub-dimensión

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 5 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.

4.4.2 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 a la 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 a 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 a la directora y la jefa de UTP. 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”. UTP.

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 ehh 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” Directora.

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” Directora

En relación al monitoreo de los resultados de aprendizaje, la jefa de UTP 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...” UTP.

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 al 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...” UTP.

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...” Directora.

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...” Directora.

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 curriculum, 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 ellas 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 Echeagaray, 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.

4.5 árbol del problema

Problema: El equipo directivo no despliega 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.

4.5.1 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 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.

4.5.2 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 proceso 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 Echegaray, 2009). La idea principal es que los estudiantes deben adquirir habilidades, contenido, metodología y actitudes para lograr un buen aprendizaje, y no solo se trata de enseñarles el contenido en sí mismo. Por lo tanto, si la directora se enfoca solamente en el contenido abordado durante el año, estaría ignorando aspectos importantes para que los alumnos tengan buenos resultados y el profesorado pueda mejorar su proceso enseñanza-aprendizaje.

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 a 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 realizada, 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

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar señala que “los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes” (MINEDUC, 2015). Para ello, una preocupación fundamental es la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos. En este sentido, surge la necesidad de monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, surge la siguiente propuesta, la cual tiene como propósito mejorar prácticas asociadas a la gestión curricular, en específico las asociadas a la dimensión “monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje”; esto, por medio de la creación de un sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de aula. Dicho objetivo surge de la necesidad de abordar las falencias detectadas durante la investigación diagnóstica realizada en el establecimiento educacional. La propuesta incluye tanto procedimientos como instrumentos para ejecutar el monitoreo de la implementación curricular en sus distintas fases: monitoreo de la preparación y organización de la enseñanza, monitoreo del desarrollo de la enseñanza y monitoreo de los procesos evaluativos del aprendizaje.

5.1 Resumen ejecutivo del proyecto

La presente propuesta está orientada a contribuir en la mejora de las prácticas asociadas al monitoreo permanente de la implementación curricular por parte del equipo directivo y entre los docentes del establecimiento educacional estudiado, a partir de la co-docencia entre ambos actores. Esta propuesta se enfoca en las causas del problema detectado, y presentados en la primera parte de esta investigación. La estrategia educativa definida para la mejora al problema observado será la co-docencia, la que se encuentra estrechamente relacionada a la gestión curricular y a la reflexión en conjunto respecto al currículum y su implementación. A lo largo del proyecto se desarrollará la reflexión del uso de datos para la toma de decisiones, la elaboración de conceptualizaciones compartidas a partir de la capacitación de una ATE especializada en estrategias

de trabajo colaborativo, el diseño en conjunto de acciones de la estrategia en función de la implementación de procesos de monitoreo del currículum y la evaluación de esta.

5.2 Impacto del proyecto

Este proyecto espera impactar significativamente en la gestión curricular del establecimiento educacional en estudio, así como en los procesos de enseñanza aprendizaje, mediante la implementación de una propuesta con procesos de monitoreo curricular con foco en el trabajo colaborativo a partir de la co-docencia y la reflexión en conjunto. Permitiendo que docentes y directivos desarrollen canales de comunicación fluida y sistemática, espacios de reflexión y retroalimentación, procesos evaluación de las actividades del currículum, a partir de la gestión del trabajo pedagógico con lineamientos institucionales de evaluación y monitoreo.

5.3 Objetivo general del Proyecto

Objetivo general:

- Implementar procesos de monitoreo del currículum a partir del trabajo colaborativo integrando la co-docencia como estrategia pedagógica.

Objetivos específicos:

- Analizar y Reflexionar en torno a los resultados de aprendizaje y su relación con las conclusiones obtenidas en el estudio.
- Establecer conceptos compartidos como institución en torno a la implementación curricular, su monitoreo y la co-docencia.
- Diseñar en conjunto las acciones, funciones y espacios para el monitoreo e implementación del currículum con foco en la co-docencia.
- Ejecutar acciones de monitoreo e implementación del currículum a partir de la co-docencia.
- Evaluar la implementación de la estrategia como herramienta para el monitoreo e implementación del currículum.

5.4 Metas de efectividad

- El equipo directivo mantiene una comunicación fluida y sistemática en relación a diferentes temáticas de interés con los docentes del establecimiento.
- Equipo directivo y docente trabajan de forma colaborativa en la toma de decisiones e implementación de la co-docencia, en función del aprendizaje integral de los estudiantes.
- Fortalecer el trabajo colaborativo con foco en la co-docencia.
- Implementar procesos de monitoreo curricular a partir del trabajo colaborativo entre docentes.

5.5 Resultados esperados del proyecto

En la Tabla n°6 se presentan los resultados esperados del proyecto de implementación de la estrategia de co-docencia entre docentes y el equipo directivo, como una forma de mejorar el trabajo colaborativo y la reflexión, así como también las prácticas de liderazgo relacionadas a la gestión curricular por parte del equipo directivo. Además, dentro de esta tabla es posible apreciar los indicadores de resultados y sus medios de verificación de la propuesta.

Objetivo específico	Resultado esperado	Indicadores de resultados	Medios de verificación
1.- Analizar y reflexionar en torno a los resultados de aprendizaje y su relación con las conclusiones obtenidas en el estudio.	Los participantes socializan y analizan datos de resultados de aprendizaje y estudio externo.	El 100% del equipo directivo y docente asiste a los conversatorios de reflexión. Equipo directivo y docente, comenta y realiza análisis frente a los resultados de aprendizaje y las conclusiones del estudio. Se definen metas en común para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en función del trabajo colaborativo.	Lista de asistencia. Acta de acuerdos Planilla resumen de respuestas. (ANEXO 1) Acta de acuerdos compartida como documento Drive.
2.- Establecer conceptos compartidos como institución en torno a la	Los participantes socializan y definen conceptos de currículum, su implementación,	El 100% del equipo directivo y docentes participan de talleres de capacitación. El 80% de los docentes coincide en sus definiciones relacionadas al currículum.	Lista de asistencia. Certificación de capacitación. Documento de reflexión conjunta con principales

<p>implementación curricular, su monitoreo y la co-docencia.</p>	<p>formas de monitoreo.</p> <p>El equipo directivo y docente establece instrumentos y procedimientos de monitoreo propios del establecimiento.</p>	<p>El 80% de los docentes presenta claridad en los procedimientos de monitoreo del establecimiento.</p>	<p>definiciones y procedimientos en torno al currículo y su monitoreo. (papelógrafo)</p>
	<p>Los participantes elaboran una concepción en común sobre la co-docencia y sus enfoques.</p>	<p>Creación de definición individual sobre la co-docencia.</p> <p>Creación de definición conjunta sobre la co-docencia.</p> <p>Determinación de enfoques de co-docencia de acuerdo a la observación.</p> <p>El 100% del equipo directivo y docentes participan de talleres de capacitación.</p>	<p>Lista de asistencia</p> <p>Documento con principales reflexiones y construcción de significados sobre la co-docencia</p>

3.- Diseñar en conjunto las acciones, funciones y espacios para el monitoreo e implementación del currículum con foco en la co-docencia.	Los participantes eligen voluntariamente sus equipos pilotos para la implementación de la estrategia.	El 100% de los docentes es parte de un equipo de trabajo de implementación de la co-docencia. El 100% de los docentes y equipo directivo, tendrá un rol y responsabilidad dentro de la implementación de la estrategia.	Registro de equipos de co-docencia. lista de asistencia Matriz de roles y responsabilidades de la co-docencia.
	El equipo directivo y docente elabora documento con las acciones de monitoreo e implementación del currículum a partir de la co-docencia.	El 100% del equipo directivo y docente participa en la creación de un calendario de actividades semestral y anual para la planificación en co-docencia. El 100% del equipo directivo y docente dialoga y consensúa los instrumentos o acciones de monitoreo de la implementación de la propuesta en función del aprendizaje de los estudiantes.	Formato de planificación de la co-docencia. Calendario de reuniones de trabajo y retroalimentación. Firma en acta de ideas fuerza en la construcción del documento.
4.- Ejecutar acciones de monitoreo e implementación del currículum a partir de la co-docencia.	El equipo directivo realiza una difusión de lineamientos para el monitoreo de la implementación curricular.	El 100% del equipo directivo y docente conoce y tiene acceso a los instrumentos determinados para el monitoreo de la implementación curricular.	Acta de firmas de difusión de lineamientos.

	<p>El equipo directivo y docente aplica la co-enseñanza dentro y fuera del aula.</p>	<p>El 85% de los equipos piloto es apoyado con una participación activa en las reuniones de trabajo por parte de su directivo responsable.</p> <p>El 90% de las reuniones de trabajo se realizan en el horario establecido.</p> <p>El 90% de las áreas de trabajo de co-docencia es desarrollada en las reuniones de trabajo.</p>	<p>Firmas en Actas de planillas resumen de cada reunión de trabajo.</p> <p>Registros de la ejecución de las reuniones de trabajo.</p>
	<p>El equipo directivo y docente realizan acciones de monitoreo e implementación del currículum.</p>	<p>100% en el cumplimiento de la realización de las reuniones mensuales de monitoreo.</p> <p>100% de docentes retroalimentados de acuerdo a su participación en reuniones de trabajo de co-docencia.</p> <p>El 100% de los docentes del grupo piloto desarrolla planificaciones y evaluaciones en conjunto, de acuerdo a los lineamientos de co-docencia.</p>	<p>Planilla de áreas de trabajo con resumen</p> <p>Registro de Planificaciones de co-docencia.</p> <p>Retroalimentación del proceso de implementación.</p> <p>Registro de trabajo en unidad drive de cada docente.</p>

<p>5.- Evaluar la implementación de la estrategia como herramienta para el monitoreo e implementación del currículum.</p>	<p>Los participantes verifican la implementación de monitoreo a partir de la co-docencia.</p>	<p>Semestralmente los docentes comparten y analizan experiencias de co-docencia.</p> <p>El 85% de los docentes reconocen la participación del equipo directivo (UTP y dirección), en la implementación de la estrategia.</p> <p>El equipo directivo y docentes realizan sesiones de retroalimentación conjunta de co-docencia.</p>	<p>Acta de acuerdos en Consejos Técnicos.</p> <p>Presentación de Bitácora de reflexión co-docencia.</p> <p>Lista de asistencia a consejos técnicos.</p> <p>Informe de gestión del equipo directivo.</p>
	<p>Los participantes determinan el impacto de la implementación de la estrategia como herramienta de apoyo al monitoreo curricular.</p>	<p>El 85% de los participantes reconocen el monitoreo constante de la implementación curricular por parte del equipo directivo.</p> <p>el 90% de los docentes, valoran positivamente el trabajo colaborativo.</p> <p>90% de ejecución de todas las actividades propuestas con enfoque de co-docencia.</p>	<p>Encuesta de satisfacción.</p> <p>autoevaluación de co-docencia.</p> <p>Informe de evaluación de la implementación por parte del capacitador externo.</p>

5.6 Diseño y programación de las actividades:

Resultado esperado	Nombre de la actividad	Descripción de actividades generales.	Duración	Responsables
Los participantes socializan y analizan datos de resultados de aprendizaje y estudio externo.	“Análisis de resultados y proyecciones”	<p>Sesión 1 (1 hora)</p> <p>En primer lugar, el equipo directivo presenta la jornada de socialización y análisis de datos, resaltando la importancia de esta.</p> <p>El equipo directivo propone la realización de un taller que consiste en la reflexión de los datos, sus usos, y su importancia dentro de una propuesta de mejora. (anexo 1)</p> <p>Una vez realizado el taller, el equipo directivo, los invita a un pequeño coffee-break para continuar con la jornada en la siguiente sesión.</p> <p>Sesión 2 (6 horas)</p> <p>Organización del espacio: Equipo docente y directivo, se sientan en semicírculo.</p> <p>La directora presenta el cronograma de actividades definidas para la jornada para luego presentar a un invitado externo, quien presentará los resultados y conclusiones obtenidas a</p>	7 horas cronológicas.	UTP Directora Capacitador externo.

		<p>partir de una investigación externa. Se recomienda tomar apuntes de los datos que consideren más relevantes para la parte final de esta sesión.</p> <p>El facilitador externo presentará los resultados y conclusiones obtenidas en la investigación externa realizada. Para luego dar espacio a UTP quien presentará los resultados de aprendizaje de los estudiantes de orden cuantitativo, y describir los resultados de orden cualitativo, apuntados por los docentes para esta jornada de análisis.</p> <p>Para finalizar y concluir esta jornada de reflexión, el facilitador los invita a conformar grupos de trabajo para desarrollar preguntas de reflexión en base a lo expuesto (equipo directivo, docentes por área o nivel Agrupados de máximo 5 integrantes). Este presentará las siguientes preguntas en un ppt, dando 60 minutos para que puedan definir conjuntamente sus respuestas. Se les recomienda utilizar sus anotaciones de datos relevantes, que fueron tomadas durante la exposición de los datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué relación podemos establecer entre la investigación presentada y los resultados de aprendizaje de los estudiantes? ● ¿Qué aspectos identificamos como desafíos a mejorar 		
--	--	--	--	--

		<p>para este nuevo año ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos aportar desde nuestra labor en la mejora de estos desafíos detectados? <p>Para cerrar, las respuestas de los grupos serán registradas en una planilla resumen (anexo 2), a partir de la cual se generan los acuerdos y metas comunes que dirigirán las proyecciones para el año. Estas serán registradas en el acta de acuerdos por el equipo directivo.</p>		
<p>Los participantes socializan y definen conceptos de currículum, su implementación, formas de monitoreo.</p> <p>El equipo directivo y docente establece instrumentos y procedimientos de monitoreo propios</p>	<p>Concepciones del currículum</p>	<p>En primer lugar, para comenzar esta nueva jornada de trabajo, un integrante del equipo directivo comparte las proyecciones y metas finales realizadas en la actividad final del día anterior, comentando lo importante que es el trabajo en conjunto en función del aprendizaje integral de los estudiantes.</p> <p>En función de estas metas, se proponen una serie de talleres a cargo de una ATE, quien envía a su capacitador externo para guiar estos.</p> <p>Sesión 0 (1 hora cronológica) (Inicio de intervención de ATE)</p> <p>El capacitador se presenta, comenta brevemente sobre la ATE a la cual representa, y los invita a ser parte activa de este proceso</p>	<p>3 horas cronológicas.</p>	<p>Capacitador externo</p>

<p>del establecimiento.</p>		<p>de capacitación profesional.</p> <p>Los invita a realizar una pequeña dinámica llamada “El juego de la comunicación” (anexo 3); antes de presentar el programa de estas capacitaciones promoviendo un clima óptimo, de confianza y resaltando la importancia de la comunicación para el desarrollo de las próximas actividades de la capacitación.</p> <p>Para terminar Los docentes reflexionan en torno a la pregunta ¿cuál es la importancia de una comunicación efectiva? en grupos responden esta pregunta y para luego presentarla a los demás participantes. Identifican las ideas fuerza de cada respuesta.</p> <p>Sesión 1 (2 hora cronológica)</p> <p>El relator comienza la exposición de los objetivos de la capacitación, la ruta de trabajo y los motiva a participar. De acuerdo a los objetivos, propone a los participantes comentar que esperan de esta capacitación. El relator toma nota de estas expectativas, para comentarlas más adelante.</p> <p>Continuando invita a reflexionar en torno a conceptos claves como: El curriculum, como se implementa y cómo se monitorea. Para esto, propone una actividad de 5 grupos de trabajo, que deberán responder estas preguntas:</p>		
-----------------------------	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el currículum? • ¿Cómo se implementa en este establecimiento? • ¿De qué forma se monitorea? <p>Estas respuestas serán registradas en un papelógrafo de forma creativa, y serán expuestas por cada grupo.</p> <p>Finalmente los participantes reflexionan en conjunto y tomando de cada presentación una ideas fuerza que representa la perspectiva de todos, estas quedarán plasmadas en la sala de profesores o reuniones.</p>		
Los participantes elaboran una concepción en común sobre la co-docencia y sus enfoques.	Estrategia de co-docencia.	<p>Sesión 2 (1 hora cronológica)</p> <p>Para comenzar se retoman las ideas fuerza y definiciones plasmadas en la sesión anterior recordando las concepciones del currículum.</p> <p>Continuando el facilitador orienta el conversatorio hacia el trabajo colaborativo, como fundamental para la implementación del currículum y el aprendizaje de los estudiantes. Para comprender la importancia de este, se realiza la dinámica “Todos para uno, uno para todos” (Anexo 4) Lo anterior se ve complementado por una breve reseña de algunos autores y sus</p>	6 horas cronológicas.	Capacitador externo.

		<p>definiciones del trabajo colaborativo.</p> <p>Finalmente, se le pide a cada integrante que pueda analizar los conceptos trabajados, y pueda comparar el trabajo colaborativo de forma concreta con su práctica docente, compartiendo alguna experiencia relacionada a esta.</p> <p>Sesión 3 (2 horas cronológicas)</p> <p>Iniciando el Capacitador externo, abordará el concepto de Co-docencia como una estrategia de trabajo colaborativo, retomando este de la sesión anterior. En un principio propone una lluvia de ideas realizada en una pizarra interactiva de la plataforma Jamboard, descubriendo con qué asocia el equipo directivo y docente la co-docencia. Esta será retomada en una próxima sesión, para contrastar un antes y después sobre sus conceptualizaciones sobre la temática.</p> <p>Continuando, el relator expondrá el concepto de acuerdo a la literatura y los enfoques que en ella se definen. Se presentan áreas de organización y planificación de co-docencia con base en diferentes autores.</p> <p>Cerrando la sesión se orienta la reflexión sobre la relación e incidencia que podría tener esta estrategia con el monitoreo de</p>		
--	--	--	--	--

		<p>la implementación curricular en función del aprendizaje de los estudiantes y la práctica de cada uno de los participantes, dando espacio a un plenario para opiniones e inquietudes de los participantes.</p> <p>Sesión 4. (2 horas cronológicas)</p> <p>Inicialmente se retoman conceptos de sesiones anteriores como la importancia del trabajo colaborativo, la estrategia que se busca desarrollar y sus características.</p> <p>Siguiendo, el facilitador presenta una actividad de observación, a partir de lo relatado en la sesión anterior. Para esto, presenta diferentes evidencias audiovisuales de la aplicación de esta estrategia en diferentes contextos educativos similares o diferentes al del establecimiento. Invitándolos a completar el anexo 5, identificando características propias de la co-enseñanza y los procesos de monitoreo e implementación que conlleva.</p> <p>Finalmente se realiza un plenario donde los participantes del taller comparten sus apuntes de observación y reflexionan en torno a ellos.</p> <p>Sesión 5 (1 hora)</p>		
--	--	--	--	--

		<p>El relator, expone la ruta de trabajo, comentándoles que se sitúan casi al final de su capacitación. Propone a los participantes comentar un recorrido, de las temáticas tratadas.</p> <p>Reanudando el facilitador propone 3 preguntas que guían la reflexión en torno a esta nueva estrategia, las que deben responder de forma individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué idea fuerza me queda de esta jornada de talleres? ● ¿Qué opinas sobre la estrategia de co-docencia? ● ¿Qué beneficios podría significar su implementación en relación al monitoreo de aprendizajes? <p>Se dan 20 minutos para responder brevemente sus apreciaciones respecto a estas preguntas, para luego comentarlas de forma grupal.</p> <p>Finalmente, luego de este conversatorio, se pide que conjuntamente puedan dar una respuesta a estas preguntas.</p>		
Los participantes eligen voluntariamente sus equipos pilotos para la implementación	“Diseño de actividades y equipos pilotos”	La jornada se da inicio con la directora del establecimiento quien da la bienvenida a los docentes, motivándolos a participar de las actividades a desarrollar ya que serán la base del trabajo pedagógico. Orienta al equipo docente a una reflexión sobre lo significativo que es poder contar con nuevas herramientas para	6 horas cronológicas.	Directora Capacitador externo.

<p>de la estrategia.</p>		<p>mejorar.</p> <p>Sesión 6 (3 horas cronológicas)</p> <p>El relator externo retoma la estrategia de trabajo colaborativo de co-docencia, recordando algunas ideas fuerza mencionadas en sesiones anteriores.</p> <p>El capacitador presenta un taller de 35 minutos donde en pequeños grupos deberán diseñar una pequeña clase con los principios de la co-docencia vistos anteriormente y un ejemplo de monitoreo de la implementación curricular llevada a cabo en ella. Cada grupo presenta un papelógrafo con el detalle de su clase (Inicio, desarrollo y cierre), explicando cómo harían este trabajo de co-docencia en el aula. (Grupos multidisciplinarios de no más de 3 integrantes). Durante la presentación de las clases, el experto guiará la reflexión hacia la práctica y el enfoque de co-docencia utilizado en cada evidencia.</p> <p>Para cerrar la intervención de la ATE, se retoma actividad de jamboard, identificando los conceptos y definiciones que se acercaban más a lo visto sobre la co-docencia. Por otro lado, se reflexiona en torno a lo esperado por los docentes respecto a la capacitación, comentando si estas metas fueron cumplidas, que</p>		
--------------------------	--	---	--	--

		<p>consideran que podrían retomar, etc.</p> <p>Sesión de trabajo pedagógico 1 (3 horas cronológicas)</p> <p>La directora del establecimiento invita a los docentes a conformar voluntariamente grupos para llevar a cabo inicialmente la co-docencia, considerando la gradualidad de sus enfoques, estos deben estar conformados por 5 participantes: 4 docentes regulares o diferenciales y un integrante del equipo directivo (UTP o directora).</p> <p>Continuando se reflexiona sobre lo propició que es tener un buen clima laboral y el compromiso de todos los participantes para el logro de esta nueva estrategia, acordando los roles y responsabilidades que cada uno tendrá dentro de esta ya sea directa o indirectamente (Anexo 6).</p>		
El equipo directivo y docente elabora documento con las acciones de monitoreo e implementación del currículum a partir	“Lineamientos de implementación y monitoreo”	<p>Por otro lado, retomando la socialización del currículum y los mecanismos de monitoreo de sesiones anteriores, se construirá conjuntamente un calendario anual de conversatorios y reflexiones de todos los docentes y equipo directivo en función de la implementación de la estrategia. Este calendario deberá incluir:</p> <p>-2 reuniones de trabajo semanales entre los equipos pilotos,</p>	4 horas cronológicas	Equipo directivo, UTP, docentes.

<p>de la co-docencia.</p>		<p>donde deben desarrollar aspectos de planificación en co-docencia, en sus diferentes enfoques.</p> <p>-1 reunión mensual con el equipo directivo donde se realizará un monitoreo de la implementación identificando logros, barreras y dificultades</p> <p>- 1 consejo técnico semestral para la socialización de las experiencias de la implementación de la propuesta.</p> <p>Se realiza un punteo inicial con las principales fechas y acciones que debiera contener.</p> <p>Por otro lado, en forma conjunta se definen horarios, personal, insumos necesarios para generar los espacios de coordinación y retroalimentación, realizando un punteo con aspectos claves para los participantes.</p> <p>Se acuerda y determina un formato de planificación de co-docencia tomando como ejemplo el formato propuesto por el autor Felipe Rodríguez (2014) (anexo 7).</p> <p>Finalmente se definirán en conjunto los instrumentos de monitoreo: Como la Planificaciones de co-docencia, Bitácora de reflexión semanal de cada co-docente (ANEXO 8), Socialización de planificaciones con el equipo directivo participante en las</p>		
---------------------------	--	--	--	--

		reuniones de trabajo mensual, Síntesis de los avances y desafíos identificados producto del monitoreo presentados en el consejo técnico semestral, entre otros.		
El equipo directivo realiza una difusión de lineamientos para el monitoreo de la implementación curricular.	“Lineamientos institucionales”	<p>Sesión de trabajo pedagógico 2</p> <p>En primera instancia la unidad técnico-pedagógica realizará una exposición y difusión de la revisión final de los documentos elaborados en la etapa anterior, para que cada docente cuente con los lineamientos institucionales de la estrategia de co-docencia, estos serán entregados como documento drive, e impresos a cada docente. Se genera un espacio de dudas o inquietudes respecto a estos lineamientos.</p> <p>Continuando el equipo directivo, entregará orientaciones sobre el quehacer pedagógico que debe ser desarrollado a partir de las reuniones de trabajo de co-docencia, buscando diferentes enfoques de esta, antes, durante y después de las experiencias de aprendizaje entregadas a los alumnos.</p> <p>Finalmente se describen las formas acordadas de monitoreo de la implementación curricular a partir de la co-docencia, esta será a partir de la revisión de los documentos y planillas consensuadas de forma remota y online, en la unidad drive del</p>	2 hora	Directora y UTP.

		<p>establecimiento, donde cada docente tendrá su carpeta donde deberá subir las evidencias de su trabajo.</p> <p>Dentro de cada presentación de apartados, se generará un espacio de sugerencias, dudas o inquietudes.</p>		
<p>El equipo directivo y docente aplica la co-enseñanza dentro y fuera del aula.</p>	<p>“Co-enseñanza”</p>	<p>Continuando con la ejecución de las acciones, se comienza con las reuniones de trabajo, donde de manera conjunta en la primera reunión de trabajo se determina el curso, asignatura, objetivos y unidades que se abordarán colaborativamente a partir del análisis de datos, acuerdo y metas definidas en sesiones anteriores.</p> <p>La planificación dentro de todas las reuniones de trabajo se lleva a cabo a partir de las áreas de organización y planificación de co-docencia, presentada en sesiones anteriores. Estas áreas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación ● Comunicación. ● Interacción y retroalimentación ● evaluación. <p>(Desglose en el anexo 9).</p> <p>Recordar que dos veces a la semana el equipo de co-docencia</p>	<p>2 horas semanales de planificación.</p> <p>marzo a diciembre</p>	

		debe juntarse a planificar y subir sus avances a la plataforma drive para su próximo monitoreo.		
El equipo directivo y docente realizan acciones de monitoreo e implementación del currículum.	Monitoreo de la Co-enseñanza.	<p>El Directivo de cada equipo piloto, debe hacerse presente en las reuniones semanales para la implementación de la co-enseñanza, haciéndose partícipe del proceso de planificación antes mencionada.</p> <p>Los participantes de cada equipo piloto mantienen una comunicación constante, realizan el proceso de planificación de la enseñanza antes, durante y después dependiendo el enfoque de co-enseñanza, trabajan colaborativamente y se retroalimentan mutuamente en cada sesión. Registrando su trabajo en la bitácora y la planilla de co-docencia.</p> <p>El equipo directivo, solicita mensualmente los mecanismos de monitoreo de la implementación curricular diseñado por los co-docentes, socializando las experiencias que se han llevado a cabo con los participantes.</p>	2 horas semanales 1 hora mensual	Equipo directivo docentes
Los participantes verifican la implementación de monitoreo a partir	“Compartiendo la experiencia primer semestre”	Sesión de trabajo pedagógico 3. (Consejo técnico 1° semestre) La sesión de consejo técnico 1° semestre, comienza con una breve presentación del equipo directivo, de los principales	4 horas cronológicas por semestre	Equipo Piloto, directora y UTP.

<p>de la co-docencia.</p>		<p>acuerdos y metas elaborados en las sesiones anteriores. Esto para contrastar con lo que se expondrá durante el desarrollo de la sesión.</p> <p>Continuando, Cada equipo piloto compartirá su trabajo de co-docencia a partir de la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación de la enseñanza: Roles, responsabilidades, tiempos, recursos, contenidos, metas. ● Didáctica del aula: Normas, estilos de aprendizaje, comunicación, coordinación, momentos de la clase. ● Evaluación: Evaluaciones pertinentes y variadas, análisis de los datos y monitoreo del aprendizaje. <p>Compartiendo algunas experiencias llevadas a cabo con su equipo de trabajo. Luego de la presentación de cada grupo, se da la instancia de que el resto de los participantes pueda dejar algunas sugerencias, acotaciones o resaltar aspectos importantes que contribuyan a la retroalimentación en conjunto.</p> <p>Luego el equipo directivo, presentará un informe del monitoreo realizado durante el semestre, los avances observados en los alumnos y la organización de la co-docencia. Generando espacios de retroalimentación con sugerencias o inquietudes</p>		
---------------------------	--	--	--	--

		<p>por parte de los demás docentes.</p> <p>Finalmente se reflexionará en torno a la retroalimentación en conjunto, dialogando las fortalezas y debilidades observadas durante este primer semestre, e identificando en qué aspectos podrían mejorarse. Lo anterior en relación a las metas y acuerdos mencionados al inicio de la sesión. Estas reflexiones quedarán plasmadas en los acuerdos del consejo. Serán analizadas más profundamente por los equipos pilotos durante sus siguientes reuniones de trabajo, pertenecientes al segundo semestre.</p>		
<p>Los participantes determinan el impacto de la implementación de la estrategia como herramienta de apoyo al monitoreo curricular.</p>	<p>“Evaluando estrategia”</p>	<p>la Sesión de trabajo pedagógico 4 (consejo técnico 2° semestre)</p> <p>La sesión de consejo técnico del 2° semestre comienza con la presentación del cronograma que tendrá la jornada. Socializando los principales acuerdos y metas propuestas en la sesión de trabajo pedagógico n°3. Se aplicará a cada participante la escala de valoración de la implementación de co-docencia (anexo 11).</p> <p>Continuando, se efectúa la presentación de los equipos de acuerdo a la misma estructura del consejo del 1° semestre. Luego el equipo directivo, entregará el informe de gestión de</p>	<p>4 horas cronológicas.</p>	<p>Equipos piloto, equipo directivo.</p>

		<p>acuerdo al monitoreo realizado durante el primer y segundo semestre, incluyendo datos cualitativos y cuantitativos de aprendizaje de los estudiantes. Se genera un espacio de diálogo y reflexión en conjunto, guiado por el equipo directivo, en base a los datos obtenidos en estas presentaciones.</p> <p>Finalmente se realiza un análisis en conjunto de los datos obtenidos en la escala de valoración en relaciona la apreciación de los participantes, se reflexionará en torno a las fortalezas y debilidades, el grado de articulación, sistematización y resultados de las experiencias de Monitoreo a partir de la estrategia de co-docencia, en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, para guiar este proceso se pide a cada docente poder completar el tablero revisión (anexo 10) de la estrategia utilizada. Cerrando, se generaran nuevos acuerdos en conjunto que serán plasmados en el acta de acuerdos del consejo técnico.</p>		
--	--	---	--	--

5.7 Cronograma de la planificación anual de las actividades.

Actividades	Meses										
	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1.-Análisis de resultados y proyecciones.											
2.-Concepciones del curriculum.											
3.-Estrategia de co-docencia.											
4.-Diseño de actividades y equipos pilotos.											
5.-Lineamientos de implementación y monitoreo.											
6.-Lineamientos institucionales.											
7.-Co-enseñanza.											
8.-Monitoreo de la Co-enseñanza.											
9.-Compartiendo la experiencia del primer											

semestre.											
10.-Evaluando la estrategia.											

6.- Fundamentación teórica

Liderazgo: Gestión curricular

Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

Por otro lado, la gestión curricular definida a partir de los estándares indicativos de desempeño (2014) corresponde a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa”. Esta vez indicando que la gestión curricular involucra a varios actores, por lo que debe ser un trabajo conjunto dentro de la comunidad educativa.

Entendiendo esta relación y roles de los participantes de la comunidad educativa, es que surge el concepto de implementación curricular, la que busca definir el nivel de desarrollo de los Objetivos de aprendizaje alcanzados durante un año académico, incluyendo el currículum prescrito, implementado y el aprendido. 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. (Nercellas,2016). Describiendo de esta manera un proceso complejo, pero esencial para la práctica pedagógica en función del aprendizaje integral de los estudiantes.

Aclarado estos conceptos, es importante mencionar que “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).

6.1 Monitoreo y seguimiento de la implementación curricular

Una preocupación relevante es asegurar la calidad de la implementación curricular dentro de los establecimientos educacionales, por lo que resulta fundamental el rol del equipo directivo de monitorear y asegurar el alineamiento del currículum nacional y las prácticas de enseñanza y evaluación que implementa cada docente. 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). Entendiendo este como un proceso continuo que acompaña y forma parte de la labor pedagógica, donde se lleva a cabo la observación, retroalimentación, y análisis crítico-reflexivo del desempeño docente.

De igual modo el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) “Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje” (p. 24).

6.2 Co-docencia, como estrategia colaborativa del monitoreo e implementación del currículum.

Para la implementación de la co-enseñanza, Rodríguez (2014), define una serie de dimensiones, las que tienen relación directa con las áreas de la gestión curricular antes mencionada. Estas son:

- Planificación de la enseñanza: Roles, responsabilidades, tiempos, recursos, contenidos, metas.
- Didáctica del aula: Normas, estilos de aprendizaje, comunicación, coordinación, momentos de la clase.
- Evaluación: Evaluaciones pertinentes y variadas, análisis de los datos y monitoreo del aprendizaje.

Otra fuente que sustenta esto indica que “La co-enseñanza es una forma de trabajo colaborativo especialmente pensada en la lógica de la gestión curricular y la didáctica, pues se

desarrolla mediante un proceso de planificación, instrucción y evaluación colaborativa” (Murawski, 2008:40). Validando de esta manera la co-enseñanza como una estrategia pedagógica que desarrolla la gestión curricular, en términos del monitoreo de la implementación del currículum.

Villa et al. (2008) describe una serie de principios respecto a la experiencia de la co-docencia, entre ellos “El seguimiento y monitorización de la docencia debe liderar un proceso de evaluación continua de la experiencia en el que la interacción y la retroalimentación entre los co-docentes, y entre los co-docentes y los estudiantes, sea fluida, honesta y sincera”, sustentando esta estrategia como medio para la creación de mecanismos de monitoreo e implementación curricular.

Un aspecto clave es que las instituciones educativas hagan de la planificación colaborativa una prioridad, generando los espacios y tiempos para que el trabajo conjunto se lleve a cabo de manera sistemática. Del mismo modo, Mineduc (2013) establece que para realizar co-docencia es necesario establecer tiempos y espacios para reflexionar, planificar y evaluar en conjunto el proceso enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, responsabilidad que recae en la gestión del equipo directivo, de esta manera cada uno de los integrantes interviene en función del mejoramiento de todos los estudiantes, a través de la ejecución de múltiples tareas, cada uno con una mirada distinta, pero articuladas y complementadas entre sí (p.39). Destacando la importancia de la generación de espacios y tiempos para articular el trabajo docente.

Incluyendo lo anterior, una habilidad que se destaca Mineduc (2015), para efectos de potenciar el liderazgo, es la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad, es decir un aprendizaje permanente, desarrollando la reflexión, análisis y aprendizaje de su propio liderazgo; apoyando y dirigiendo el trabajo colaborativo entre docentes y la retroalimentación en conjunto. Cuando el directivo moviliza a los profesores en el proceso de aprender a mejorar su práctica, a la par, él mismo aprende junto a ellos sobre lo que funciona y lo que no, configurándose lo que Rincón, Gallardo y Fullan (2016), denominan el “líder aprendiz”. Lo que la propuesta integra trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo, ambos aprendiendo de la práctica. De acuerdo con Robinson (2007), en las escuelas con mejor desempeño el equipo directivo trabaja más directamente con los profesores para planificar la enseñanza y asegurarse de que se monitoree el progreso de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, Rodríguez (2014) propone que se realice un seguimiento de las experiencias de Co enseñanza, de manera de valorar su impacto tanto en el aprendizaje de los estudiantes como en el

desempeño de los co-docentes. Lo anterior hace clara referencia al liderazgo pedagógico que se hace presente dentro de esta propuesta de mejora. Por otro lado, dentro de la dimensión del liderazgo: “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, definida en el marco para la buena dirección y liderazgo escolar (2015), se mencionan prácticas como el aseguramiento de la coherencia y articulación del currículum; el monitoreo de la implementación integral del currículum y el acompañamiento, evaluación y retroalimentación sistemática de las prácticas de enseñanza. Estas hacen están estrechamente relacionadas con las actividades sugeridas en el proyecto de mejora, desarrollando de forma colaborativa el trabajo de co-docencia en función de la implementación de procesos de monitoreo del currículum. Como lo indica Friend, 2008: el rol de las autoridades académicas resulta crucial, debiendo expresarse antes, durante y después de la co-enseñanza, a través de mecanismos de motivación, entrenamiento, organización, seguimiento, consolidación y retroalimentación de los equipos.

Frente a esto Day et al. (2010) destaca que la dirección de un establecimiento educativo tiene uno de los roles más importantes dentro de este en relación al liderazgo y la promoción de cambio hacia la mejora, por ende, si este se encuentra enfocado hacia la gestión administrativo-burocrática, el establecimiento carece de una eficiencia y eficacia respecto de los aprendizajes de los estudiantes. Es por esto, que más allá de controlar y ordenar; es fundamental que el líder, sea capaz de implicarse, motivar, y animar a la comunidad para el logro de metas y objetivos en común los que necesariamente deben estar enfocados hacia la construcción de aprendizajes de sus estudiantes, como lo es el trabajo colaborativo propiciado por la co-enseñanza.

Con respecto al liderazgo escolar, este debe tener como característica central que sea para aprendizaje, y para esto, según varios autores necesariamente debe estar asociado al desarrollo profesional docente, DPD,(Vaillant, 2016; Anderson, 2010; MINEDUC, 2015; Murillo, 2006) .Es por esto que resulta necesario que el liderazgo formal del establecimiento, evidencie una confianza en sus equipos, y que de esta manera busque promover otros líderes. Y, finalmente, generar las condiciones apropiadas para instancias de reflexión y acción pedagógica de una manera organizada, intencionada y sistemática (Murillo, 2006).

En relación al DPD el trabajo colaborativo entre docentes se revela como una estrategia con enorme potencialidad para promover este, aumentar la capacidad de la escuela de dar respuesta a la diversidad y conseguir que todos participen y aprendan. Sin embargo, este proceso requiere vital atención al desarrollo individual de la docencia, de modo de reducir el riesgo de que profesores que

trabajan juntos terminen reforzando las prácticas existentes antes de enfrentarse a la incertidumbre que implica experimentar formas diferentes de enseñanza (Ainscow, 2005).

Por otro lado, es fundamental que los profesores cuenten con apoyo institucional que les permita sortear las dificultades que suelen experimentar cuando intentan modificar esquemas de enseñanza fuertemente instalados a consecuencia de la formación inicial recibida y un posterior desempeño profesional con prácticas arraigadas. Debido a aquello, una condición para implementar la co-enseñanza es que los docentes implicados comprendan su significado, estén convencidos de sus beneficios, desarrollen relaciones de confianza y una comunicación efectiva que les permita llevar este enfoque a la práctica. Para alcanzar este propósito es necesario a la vez, que los centros educativos generen las condiciones que posibiliten una gestión centrada en la colaboración durante las distintas fases del proceso educativo: planificación curricular, implementación del proceso de enseñanza, monitoreo y evaluación de los aprendizajes.

6.3 Trabajo colaborativo, énfasis en la estrategia de co-docencia.

El trabajo colaborativo Entendido como una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que docentes “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant 2016, en CPEIP, 2019, p. 2). Este tipo de trabajo presenta características propias como la existencia de metas compartidas, la interdependencia entre participantes, interacciones centradas en el respeto y la confianza, el fortalecimiento de habilidades de comunicación, el intercambio de experiencias y el alcance de un resultado satisfactorio.

Existen variadas estrategias de trabajo colaborativo, sin embargo, en la propuesta se da énfasis en la estrategia central de co- docencia, este es definido como: “La unión de dos o más profesionales que comparten la responsabilidad de desarrollar la enseñanza en aulas que incluyen alumnos con diversas necesidades de aprendizaje”. (Duk y Murillo, 2013, p. 12). “Esta colaboración se desarrolla de forma cooperativa tanto en la planificación, la ejecución y la evaluación, y responde a las necesidades de los alumnos con o sin necesidades (Huguet, 2015). (Ustrell, 2015, p. 14).

De acuerdo a lo anterior, la Co-docencia, es un trabajo colaborativo, que se realiza a modo de estrategia pedagógica, la cual busca mejorar el desempeño en las salas de clases, abarcando la diversidad de estudiantes Por otro lado, se puede entender que: La Co-docencia, co-teaching, enseñanza colaborativa, enseñanza en equipo, cátedra compartida o co-enseñanza es un proceso

formativo desarrollado por dos o más profesionales certificados que establecen una relación de colaboración para brindar instrucción conjunta a un grupo de estudiantes diverso, en un espacio físico y con contenidos y objetivos específicos, con la finalidad de lograr lo que no podrían hacer solos (Cook y Friend, 1995; Cook, 2004; Beninghof, 2012). En relación a lo anterior Custodio, 2021 indica que la co- docencia puede llevarse a cabo en cualquier ámbito educativo sin restricciones de edad ni de modalidad ni de contenido del aprendizaje.

L. Cook (2004) realiza la distinción de seis modelos de enseñanza. La opción más pertinente dependerá del contexto y necesidades de cada institución educativa, la naturaleza de la clase planificada y los objetivos que se establezcan, estas son:

1. Uno enseña y el otro observa: Los docentes acuerdan previamente lo que desean observar y a través de qué método lo llevarán a cabo. Mientras uno imparte la clase el otro observa, posteriormente analizan y utilizan la información registrada para optimizar sus prácticas.
2. Uno enseña y el otro ofrece apoyo: Uno de los docentes desarrolla el contenido principal de la clase y el otro circula monitoreando el aprendizaje y proporcionando apoyo a los estudiantes que lo requieren. Luego cambian de roles.
3. Enseñanza paralela: Se divide la clase en dos grupos heterogéneos y cada docente se encarga de la enseñanza de un grupo en forma simultánea. Se facilita el aprendizaje al ampliar las oportunidades de participación de los estudiantes y tener mayor control del progreso.
4. Enseñanza por estaciones: Se asignan contenidos y actividades por áreas entre los docentes y se organiza el aula en dos o tres estaciones. Los estudiantes se distribuyen en cada estación a cargo de un docente y luego rotan a la segunda estación siendo atendidos por ambos docentes. Puede organizarse una tercera estación destinada a que los estudiantes realicen un trabajo en forma independiente.
5. Enseñanza alternativa: Uno de los docentes se encarga de la enseñanza del gran grupo, mientras que el otro trabaja en forma simultánea con un grupo pequeño reforzando o profundizando determinados contenidos y destrezas en función de las particulares necesidades de aprendizaje del subgrupo. Se pueden reagrupar los estudiantes e intercambiar roles.

6. Enseñanza en equipo: Ambos docentes imparten el contenido de manera colaborativa a la clase entera. Se intercambian para manejar al grupo en las distintas actividades e intervienen durante su desarrollo según hayan planificado previamente.

Considerando que aprender a co-enseñar es un proceso gradual que requiere el desarrollo de diversas habilidades, se sugiere empezar con su forma más sencilla: Uno enseña y otro observa o asiste (Graziano y Navarrete, 2012). Debido a lo anterior ya que la propuesta es una práctica de innovación, se determinó la implementación a partir de grupos pilotos, de carácter voluntario que en un principio puedan desarrollar en diversas actividades co-docencia de los primeros enfoques mencionados, avanzando hacia la gradualidad de estos. Entendiendo que es un proceso a largo plazo que conlleva una planificación conjunta de todo tipo de tareas docentes en la que el trabajo se distribuye de forma equitativa entre dos o más docentes y cuyos resultados repercuten directamente en la calidad de la enseñanza (Rodríguez, 2014 citado en Obando-Castillo, 2016)

Sin embargo, independientemente de la forma en que se concrete la co-enseñanza, los siguientes elementos constituyen los componentes fundamentales para su aplicación (Villa et al., 2008):

1. Coordinar el trabajo para lograr metas comunes.
2. Compartir un sistema de creencias que sustenta la idea de que cada uno de los miembros del equipo tiene una experiencia única y necesaria experticia.
3. Demostrar paridad al ocupar alternadamente roles de profesor y alumno, experto y novicio, dador y receptor de conocimientos y habilidades.
4. Utilizar un liderazgo distributivo de funciones, en que los roles tradicionales del profesor son distribuidos entre todos los miembros del equipo de co-enseñanza.
5. Realizar un proceso cooperativo, favorecido por elementos como interacción cara a cara, interdependencia positiva, habilidades interpersonales, monitoreo del progreso de la co-enseñanza y compromiso individual.
6. Otra característica importante es el carácter voluntario de la colaboración, que significa el derecho a aceptar o rechazar las ideas que surjan dentro del equipo, ya que éstas no se imponen.

Independientemente del enfoque utilizado, es reconocida por la literatura las ventajas de la co-enseñanza al crecimiento profesional docente y el desarrollo de competencias interpersonales y

habilidades de comunicación. En particular, para una exitosa co-planificación, considerada más importante que la práctica misma de co-enseñanza, se requiere potenciar la comunicación verbal y no verbal entre co-docentes (Cook, 2004; Velasco et al., 2012), que se refleje en coordinaciones extra-clase no sólo para fines de planificación sino para discutir las necesidades de los estudiantes y articular filosofías y estilos de enseñanza. Ello aportará a la equidad de roles en el aula y reducirá las posibilidades de conflictos personales y de emisión de mensajes contradictorios (Forbes y Billet, 2012).

6.4 Uso de datos

El uso de datos y su transformación en conocimiento para la toma de decisiones, es fundamental para el mejoramiento. Teniendo esto en cuenta es importante definir ¿qué es un dato? Lai y Schildkamp, 2013, la describe como aquella información significativa respecto a los estudiantes, sus familias, los docentes y el establecimiento. Estos son recolectados a partir de diversos métodos, que al organizarse representan diversos aspectos de la institución educativa.

En relación con lo anterior, la literatura ha permitido identificar tipos de datos que se consideran relevantes para la toma de decisiones en el ámbito educativo. Algunos de ellos son presentados por Gill, Borden y Hallgren (2014) quien determina los siguientes datos: Evaluación formativa, Diagnósticos, Evaluaciones sumativas internas, Pruebas estandarizadas, Entrevistas, Observaciones, Dinámicas de conversación, Encuestas, Registros administrativos y financieros, Antecedentes de los estudiantes, Estadísticas, entre otros. Cabe destacar que los datos se enriquecen cuando se utilizan diversas fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas, ya que esto permite el análisis triangulado integrando diferentes perspectivas.

Una vez definida la información más relevante Coburn & Turner (2011) plantean que el uso de datos debe ser conceptualizado desde lógicas más comprensivas, por cuanto para los autores, involucra una serie de rutinas individuales y grupales, que ocurren en el contexto de las acciones cotidianas que realiza el equipo de docentes. Se entiende que el uso de datos tiene un objetivo aplicado, busca que estos sean transformados y analizados en conocimientos útiles para la toma de decisiones hacia un mejoramiento educativo. Lo anterior apoyado en lo definido por la agencia de calidad de la educación (2018) que indica que el uso de datos siempre debiera ir acompañado de un proceso de interpretación y análisis, el cual es subjetivo e intersubjetivo (es decir es realizado por sujetos individuales o por grupos de sujetos), quienes además están insertos en una organización específica.

Entendiendo a partir de lo anterior, que no solo basta con la recopilación de los datos y contar con cada uno de ellos, sino que también debe darse lugar a un análisis y reflexión respecto a ellos, para consensuar metas comunes. Sintetizar y organizar los datos de diferentes maneras estimula la investigación sobre la naturaleza del problema en cuestión y constituye el medio para que la escuela se centre en estrategias de mejoramiento (Earl & Katz, 2002).

7.- Conclusiones y discusión.

La gestión curricular definida a partir de los estándares indicativos de desempeño (2014) corresponde a las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa”. Esta vez indicando que la gestión curricular involucra a varios actores, por lo que debe ser un trabajo conjunto dentro de la comunidad educativa. Resulta un aspecto clave es que las instituciones educativas hagan de la planificación colaborativa una prioridad, generando los espacios y tiempos para que el trabajo conjunto se lleve a cabo de manera sistemática.

Entendiendo esto, posterior al levantamiento de datos y línea base a partir de una investigación mixta con enfoque de predominancia cuantitativa, se determinó como problemática que “El equipo directivo no despliega las prácticas relacionadas con monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes.”

A partir de esta problemática, se diseñó la propuesta de mejora cuyo objetivo es implementar procesos de monitoreo del currículum a partir del trabajo colaborativo integrando la co-docencia como estrategia pedagógica. Esta práctica pedagógica, favorece la integración interdisciplinaria entre los profesionales, permite que se puedan complementar y compartir sus experiencias o saberes curriculares en función del aprendizaje de los estudiantes. Contribuyendo de esta manera al gran desafío de la educación en nuestro país antes mencionado, y dando el lineamiento inicial a la mejora de la problemática detectada, ya que potencia el trabajo colaborativo entre docentes y directivos en función de una meta en común, desarrollando más oportunidades de aprendizaje para los alumnos monitoreadas a partir de una serie de procesos, que conllevan el trabajo de co-docencia . Cabe destacar que para el éxito de la propuesta se debe tener en consideración factores como: el tiempo, para generar espacios y oportunidades de apoyo,

Comunicación interpersonal afectiva, el compromiso y voluntariedad de todos los participantes para llevar a cabo los procesos de innovación y trabajo colaborativo.

Por otro lado, la literatura indica varios elementos organizacionales que dificultan el trabajo colaborativo, entre los cuales están la falta de tiempo y espacios para planificar e implementar los programas de los estudiantes, las dificultades de coordinación entre los docentes, la sobrecarga de trabajo de los profesores, la falta de apoyo por parte de los administradores y la poca comprensión que los directores tienen respecto a la colaboración entre docentes (Araneda et al., 2008; Castro y Figueroa, 2006; Rodríguez, 2012; Stuart et al., 2006; Waldron y Mcleskey, 2010). Resultando como desafío la organización y coordinación de los tiempos, espacios, apoyos y participación activa del equipo directivo en las reuniones de trabajo planificadas en la propuesta.

En relación al liderazgo, la propuesta permite el fortalecer este, en el equipo directivo a partir de la premisa de “líder aprendiz” en estrecha relación con el Marco de la buena dirección y el liderazgo escolar (2015), donde se indica que el equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, toman decisiones basados en evidencia y ajustan las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna. Lo que se ve reflejado en la participación activa de ellos en todas las actividades propuestas para la implementación de la co-docencia, llevando a cabo las acciones antes mencionadas. En relación a esto es importante mencionar la contribución de la co-enseñanza al crecimiento profesional docente y al desarrollo de sus competencias, favoreciendo sus procesos de reflexión y retroalimentación colectiva. En concordancia a esto, se destaca Mineduc (2015), para efectos de potenciar el liderazgo, es la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad, es decir un aprendizaje permanente, desarrollando la reflexión, análisis y aprendizaje de su propio liderazgo; apoyando y dirigiendo el trabajo colaborativo entre docentes y la retroalimentación en conjunto. Por lo que también es relevante destacar que como lo mencionan varios autores, la efectividad de esta estrategia radica en el hecho de que el equipo directivo no imponga esta práctica de co-docencia, si no que exista la disposición y compromiso de todos los docentes, es por esta razón que, durante la propuesta, se incorpora la voluntariedad de los participantes, y se desarrollan acciones donde el equipo directivo es parte fundamental de ellas.

Finalmente, al considerar algunos estudios realizados en Chile, donde se considera la co-docencia como una estrategia con enfoque inclusivo más que su amplitud relacionada al trabajo colaborativo como desarrollo profesional docente, sin estudiar las numerosas ventajas que esta estrategia promueve en la educación para todos los y las estudiantes. En relación a lo anterior Custodio, 2021 indica que la co-docencia puede llevarse a cabo en cualquier ámbito educativo sin restricciones de edad ni de modalidad ni de contenido del aprendizaje. Lo expuesto, la valida como estrategia utilizada en pro del problema detectado en torno a las prácticas relacionadas al monitoreo e implementación del currículum.

8.- Limitaciones y proyecciones.

8.1 Limitaciones

Una de las principales limitaciones para la propuesta es el predominio de una cultura de trabajo pedagógico aislado (Waldron y Mcleskey, 2010), en relación a esto, en el estudio fue posible apreciar que el establecimiento, recién está comenzando a desarrollar el trabajo colaborativo, a partir de la observación de aula, pero esta no se encontraba completamente instaurada, por lo que no era sistemática. Para el logro de la propuesta es necesario seguir cultivando prácticas de trabajo colaborativo, así como la comunicación efectiva entre todo el equipo directivo y los docentes.

De igual forma resulta de gran importancia, que todo el equipo directivo sea participe activo de esta estrategia, ya que como se evidencio en el estudio anterior a la propuesta, la directora del establecimiento declaraba que solo la jefa de UTP realizaba algún tipo de Monitoreo a partir de otra estrategia. Es por esto que es vital para el éxito del proyecto que la directora del establecimiento muestre un compromiso frente a la serie de actividades que deberá realizar en conjunto con UTP y otros docentes.

En relación de los datos, se observa que en el establecimiento no se realiza una bajada efectiva, permitiendo el consenso de metas comunes en función del aprendizaje integral de los datos. Es importante destacar que este es un aspecto que debe ser considerado al inicio y al final de la propuesta con el fin de desarrollar una síntesis, análisis y reflexión de aquellos datos que resulten relevantes para la mejora del establecimiento, en función del problema detectado u otros que se pudieran detectar.

8.2 Proyecciones.

Las principales proyecciones de esta propuesta apuntan a la integración del trabajo entre el equipo docente y directivo, desarrollando canales de comunicación fluidos y sistemáticos; entendiendo que el aprendizaje integral de los estudiantes es responsabilidad de toda la comunidad educativa, para esto, ambos deben apoyarse mutuamente en función del crecimiento y mejora del establecimiento. Promoviendo el desarrollo de la reflexión en conjunto como un proceso constante, la utilización de diferentes instrumentos y procesos de monitoreo como una herramienta de retroalimentación que aportará positivamente en el ejercicio docente, y no como algo punitivo.

De igual manera, se espera implementar la estrategia co-docencia de forma gradual, reflexionando y retroalimentando conjuntamente sobre la práctica; avanzando en los enfoques que diversos autores definen y con la participación progresiva de todos los docentes de aula del establecimiento, procurando no solo que compartan experiencias, preparen sus planificaciones y evaluaciones entre docentes con una afinidad, sino que también compartan este trabajo pedagógico y colaborativo entre ciclos y asignaturas dentro del aula.

Finalmente, a las proyecciones antes mencionadas, a futuro se espera cultivar un clima de trabajo colaborativo dentro de toda la comunidad educativa, incluyendo de forma continua a los alumnos y a los apoderados aportando al constante monitoreo e implementación del currículum, desde otros actores, contribuyendo al mejoramiento y progreso en función en el aprendizaje integral de todos los estudiantes. Desarrollando paulatinamente una cultura de trabajo colaborativo sistemática dentro del establecimiento.

9. Referencias

- Arriagada, C. Jara, L. y Calzadilla, O. (2021). *La co-enseñanza desde enfoques inclusivos para los equipos del Programa de Integración Escolar*. Estudios pedagógicos (Valdivia) 47 (1), 175-195.
- 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.
- Beninghof, A. (2012). *Co-teaching that works. Structures and strategies for maximizing student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Coburn, C. E., & Turner, E. O. (2011). *Research on data use: A framework and analysis*. Measurement: Interdisciplinary Research & Perspective, 9(4), 173-206.
- Cook, L. y Friend, M. (1995). *Co-teaching: guidelines for creating effective practices*. Focus on Exceptional Children, 28(3), 1-25. Recuperado de [http://plaza.ufl.edu/mrichner/Readings/Cook%20&%20Friend%20\(1995\).pdf](http://plaza.ufl.edu/mrichner/Readings/Cook%20&%20Friend%20(1995).pdf)
- Cook, L. (2004). *Co-Teaching: Principles, Practices and Pragmatics*. Albuquerque, New Mexico: Public Education Department.
- Custodio, M. (2021). *La docencia colaborativa como herramienta de innovación*.
- 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.
- Duk, C., y Murillo, J. (2013). *El valor del “Diseño Universal de Aprendizaje” para la educación inclusiva*. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 7(1), 7–9. Recuperado de <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol7-num1/Editorial.pdf>
- Earl, L. M. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Gill, B., Borden, B. C., & Hallgren, K. (2014). *“A conceptual framework for data-driven decision making”*. Final Report of Research conducted by Mathematica Policy Research, Princeton, submitted to Bill & Melinda Gates Foundation, Seattle, WA.
- Graziano, K. J. y Navarrete, L. (2012). *Co-teaching in a teacher education classroom: collaboration, compromise, and creativity*. *Issues in Teacher Education*, 21(1), 109-126.
- Gutiérrez, L. (2020). *Trabajo colaborativo y co-docencia: una aproximación a la inclusión educativa*. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 2015321 (5), 1-14
- 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*. *Psico perspectivas 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>
- Huguet, T. (2015). *Aprenem junts a l'aula*. Material no publicado
- Lai, M. K. & Schildkamp, K. (2013). *Data-based decision making: An overview*. En K. Schildkamp, M. K. Lai, & L. Earl (Eds.), *Data-based decision making in education: Challenges and opportunities*. *Studies in educational leadership* 17, (pp. 9-21). Dordrecht: Springer.
- Leithwood, K.; Seashore, L.; Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006) *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices*. *School Effectiveness and School Improvement*

- 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.
- Ministerio de Educación (2013). *Orientaciones técnicas para programas de integración escolar (PIE)*. Recuperado de <https://especial.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/31/2016/09/Orientaciones-PIE-2013-3.pdf>
- Mineduc (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación, Chile.
- Mineduc (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago, Chile: CPEIP.
- Mineduc. (2018). *Evaluación Formativa en el aula*. Santiago: CPEIP
- Ministerio de Educación (2019). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*.
- Murawski, W. (2008). *Five Keys to Co-teaching in Inclusive Classrooms*. *School Administrator*, vol. 65, n. 8, 29.
- 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>
- Obando-Castillo, G. (2016). *Aproximación al principio de colaboración como clave para la práctica de la codocencia*. *Educationis Momentum*, 2(1), 93-107.
- Rincón-Gallardo, S. & Fullan, M. (2016). *Essential features of effective networks in education*, *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22. doi:10.1108/JPCC-09-2015-0007
- 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

- Robinson, V. (2017) *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio*. En Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Ed. José Weinstein. P 45-80.
- Rodríguez, F. (2012). *La percepción del trabajo colaborativo en la gestión curricular de profesores de educación regular y educación especial en programas de integración escolar de la comuna de Tomé. (Tesis de pregrado)*. Universidad del Bío-Bío, Chile.
- Rodríguez, F. (2014). *La co-enseñanza, una estrategia para el mejoramiento educativo y la inclusión*. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva.
- Suárez-Díaz, G. (2016). *Co-enseñanza: concepciones y prácticas en profesores de una Facultad de Educación en Perú*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 18(1), 166-182.
- 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
- Ustrell, M. (2015). *Informe final Prácticum I*. Material no publicado
- Valliant, D. (2016). *Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente*. Revista Hacia Un Movimiento Pedagógico Nacional, 60, 07-13
- Villa, R., Thousand, J. y Nevin, A. (2008). *A guide to co-teaching. Practical tips for facilitating student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- 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).

10.-Anexos.

Anexo 1: ¿Qué entendemos por datos y uso de datos?

Adaptación propia, en base a Agencia de calidad de la educación,2018.

Instrucción: En parejas respondan el siguiente cuestionario escribiendo una V si consideran la afirmación verdadera o una F si la consideran falsa, justificando las afirmaciones que consideran falsas.

1.- _____ Los datos son todo lo que se pueda representar en número.

2.- _____ notas de un estudiante son ejemplos de datos.

3.- _____ Los datos ayudan principalmente a lograr una mayor organización y orden.

4.- _____ El uso de datos en una escuela beneficiará principalmente al equipo directivo.

Instrucción: Revisen sus respuestas de la actividad anterior de manera conjunta, identificando entre todos cuáles son las afirmaciones verdaderas y cuales son falsas. Definiendo los diferentes puntos de vista que existen en torno a los datos y sus usos.

A continuación, una guía de las respuestas correctas.

1.- **F** Los datos son todo lo que se pueda representar en número.

Justificación: Los datos pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativo.

2.- **V Las** notas de un estudiante son ejemplos de datos.

3.- **F** Los datos ayudan principalmente a lograr una mayor organización y orden.

Justificación: Los datos ayudan principalmente a tomar mejores decisiones en diversos ámbitos.

4.- **F** El uso de datos en una escuela beneficiará principalmente al equipo directivo.

Justificación: El uso de datos debiera beneficiar a todos los actores, incluyendo docentes, estudiantes y familias.

Idea fuerza: Es importante tener claridad respecto a los datos y sus usos, para poder reflexionar en torno a nuestros propios datos y poder generar futuras metas.

Anexo 2: Planilla Resumen “Análisis de resultados y proyecciones”.

Preguntas/ Grupo de trabajo.	Equipo Directivo	Grupo de docentes 1	Grupo de docentes 2	Grupo de docentes 3	Grupo de docentes 4.
¿Qué relación podemos establecer entre la investigación presentada y los resultados de aprendizaje de los estudiantes?					
¿Qué aspectos identificamos como desafíos a mejorar para este nuevo año?					
¿Cómo podemos aportar desde nuestra labor en la					

mejora de estos desafíos detectados?					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Anexo 3: Dinámica “Juego de la comunicación”

Dinámica de comunicación, adaptada.

Objetivo: Practicar el trabajo colaborativo, y la importancia de la comunicación efectiva.

Materiales:

- VENDAS
- SILLAS
- MESAS

Instrucciones:

- Los participantes se sitúan en un pasillo libre o patio donde deben formar parejas, en donde uno de ellos deberá vendarse los ojos para no ver.
- Luego de esto, el facilitador, distribuye sillas y mesas con una distancia acorde para el paso de los participantes.
- La actividad consiste en que el participante de la dupla que puede ver deberá ir indicando el camino a su pareja que tiene los ojos vendados. Solo debe utilizar su voz, no puede tocar al otro participante.
- Se proponen turnos para la ejecución de la actividad de acuerdo al espacio disponible. Cabe destacar que luego del paso de cada pareja la distribución de sillas y mesas deberá variar.

Luego de la realización de la dinámica, se vuelve al lugar de trabajo destinado inicialmente (sala de reuniones), donde el facilitador orienta la reflexión en un conversatorio con los participantes con preguntas como:

¿las indicaciones eran claras? ¿a medida que avanzaban se mejoró la comunicación o se dificultó?
¿se sintieron presionados al tener que guiar a sus compañeros? ¿Cuál creen que era el objetivo de esta actividad?

Anexo 4: Dinámica “Todos para uno, uno para todos”.

Adaptación de Valoras, Uc. Burgueño & Barros, 2016.

objetivo: Explorar y proyectar aplicaciones de estrategias del trabajo colaborativo.

Recursos:

- Un lugar espacioso para realizar la dinámica
- Tantos círculos de papel de 25 cm de diámetro como participantes.
- Un ovillo de lana.

Instrucciones:

- Se divide al equipo directivo y docentes en grupos, al azar. Cada grupo es un conjunto de andinistas que quieren cruzar un lago, saltando sobre hielos flotantes, atados entre sí con un ovillo de lana.
- Se entregará a cada grupo círculos de cartulina de 25 cm de diámetro, que representarán los hielos flotantes. (1 círculo por integrante)
- Los integrantes de equipo deben ir atados por el ovillo de lana, no pueden pisar fuera de sus hielos flotantes.
- Se indica el punto de inicio y término. Se dan 5 minutos de organización y 5 de ejecución de la dinámica.
- Una vez terminada la dinámica, el Capacitador externo guía la reflexión poniendo especial atención a la forma en que se desarrolló el trabajo colaborativo, su relación e importancia con el trabajo diario. Con preguntas como:

¿Qué beneficios puede tener el trabajar colaborativamente?

¿Cuáles son las principales dificultades para trabajar colaborativamente?

Indique 3 características para un trabajo colaborativo.

Personalmente ¿qué habilidades sociales considera que debe fortalecer para el trabajo colaborativo?

Anexo 5: Observación de experiencias de co-docencia.

Elaboración propia a partir de Rodríguez, 2014.

Instrucción: Complete brevemente cada ítem de esta tabla, de acuerdo a lo que observa en el registro audiovisual presentado por el facilitador.

Criterios de observación	Asignatura de implementación	Características de co-docencia identificadas.	Enfoque de co-docencia	Herramienta de monitoreo observada.
Video 1				
video 2				
video 3				

Anexo 6: Matriz para determinar los roles y responsabilidades en la co-enseñanza. elaborada en base a Villa et al. (2008) y Rodríguez (2014). Con adaptaciones propias.

Roles y responsabilidades.	Grado de responsabilidad		
	Nombre 1	Nombre 2	Nombre 3
Preparar las reuniones del equipo.			
Mantener un registro de los acuerdos y compromisos del equipo.			
Realizar el diagnóstico del curso			
Realizar el plan anual y confeccionar las planificaciones del curso.			
Elaborar y determinar las estrategias de adaptación curricular.			
Realizar lecciones de apoyo para los estudiantes que requieran instrucción adicional			
Preparación de los recursos didácticos (software educativo, material didáctico y fungible, láminas, diapositivas, etc.).			
Determinar las normas, procedimientos disciplinarios y estrategias para manejar la conducta de los estudiantes.			
Determinar las estrategias de comunicación			

efectiva entre los enseñantes.			
Diseñar los procedimientos e instrumentos de evaluación.			
Adaptar los procedimientos e instrumentos de evaluación.			
Comunicarse con otros profesionales del establecimiento que podrían Colaborar en acciones específicas.			
Comunicarse con los padres y apoderados.			
Buscar información y literatura sobre nuevas estrategias didácticas.			

Grados de responsabilidad sugeridos: P= responsabilidad primaria / S= responsabilidad secundaria /
E= responsabilidad equitativa / TD= aporte en la toma de decisión

Anexo 7: Modelo de planificación curricular sugerido para la co-enseñanza. Extraído de Rodríguez (2014).

Unidad:	curso:
asignatura:	Duración:
Co-docentes:	Modelo de Co-docencia:
Organización del aula:	

Clase	Objetivo de aprendizaje	Actividades de los estudiantes (Nombre co-docente)	Actividades de los estudiantes (Nombre co-docentes)	Evaluación.
1		Antes de la clase: Inicio: Desarrollo: Cierre: Después de las clases:	Antes de la clase: Inicio: Desarrollo: Cierre: Después de las clases:	
	Enfoque:			

Anexo 8: Plantilla de Bitácora de reflexión Semanal. Adaptación propia en base a Custodio (2021).

Instrucciones:

1.- Escribe semanalmente una breve reflexión sobre su experiencia en la estrategia de co-docencia.

2.- Debe dar referencia a los siguientes aspectos.

- Planificación en equipo
- Estrategias de enseñanza
- Interacción entre docentes dentro y fuera del aula.
- Reflexiones frente a logros o desafíos observados.
- Tema relacionado de interés que considere relevante.

Nombre del co-docente	
Asignatura	

Semana	Fecha	Su reflexión...
1		
2		
3		

Anexo 9: Áreas de organización y planificación de co-docencia. Adaptación a partir de Custodio, 2021.

Área	Elemento	Procedimiento
Planificación (cuándo, dónde, cómo y con qué frecuencia)	Metodología	Reflexionar y analizar las metodologías de cada co-docente. Buscar coincidencias y elementos complementarios. Acordar las metodologías
	Contenidos y objetivos	Determinar los objetivos y temas/unidades/módulos Impartidos individualmente. Impartidos colaborativamente. Comprobar los solapamientos.
	Modelo de docencia	Analizar las ventajas e inconvenientes de los modelos. Elegir un modelo predominante. Valorar otros modelos usados puntualmente
	Materiales y tecnologías.	Diseñar los materiales de la asignatura. Asignar los materiales a las tareas y contenidos. Decidir qué aplicaciones, programas y sitios web se van a incluir en los materiales.

Comunicación (quién, qué, para qué, cuándo y cómo)	Estrategias	Diseño y planificación. Toma de decisiones. Retroalimentación. Información.
	Medios	Establecer reuniones fijas, periódicas, de emergencia, presenciales y/o virtuales. Decidir los lugares de comunicación: despachos, aulas, entre otros. Acordar las condiciones de uso de correos electrónicos y programas telefónicos de mensajería. Elegir una política compartida del control de asistencia y retrasos
	Límites	Analizar las barreras personales y psicológicas. Establecer los momentos y los tiempos. Acordar los contenidos de las comunicaciones.
Interacción y retroalimentación	Entre co-docentes	Establecer una manera de dar pie al otro. Reconocer cuando el otro quiere hablar. Aprovechar las fortalezas de cada uno. Alternar los roles para explicar, preguntar, aclarar, modelar. Dialogar y ser un modelo de

		respeto mutuo y colaboración.
	Entre co-docentes y alumnos	<p>Determinar el tipo: Oral o escrita Privada o pública</p> <p>Positiva, negativa o ambas</p> <p>Juntos o por separado</p> <p>En qué contexto</p> <p>Elegir y diseñar herramientas: checklists, rúbricas...</p>
Evaluación	De la asignatura	<p>Decidir la estrategia de evaluación en un contexto de co-docencia.</p> <p>Elegir las tareas y herramientas de evaluación formativa y sumativa.</p> <p>Definir los roles de cada docente durante el proceso de planificación, implementación y comunicación de la evaluación</p>
	De la co-docencia	<p>Evaluar las competencias colaborativas del equipo de codocentes.</p> <p>Reflexionar sobre las habilidades interpersonales e intrapersonales en el contexto de co-docencia.</p> <p>Medir los resultados: estudios cualitativos y cuantitativos.</p>

Anexo 10: Tablero de Revisión.

Instrucción: Responda las preguntas abiertas en función de la implementación de co-docencia como parte del monitoreo.

Lo mejor	Lo mejorable	Próximos pasos
¿Qué es lo mejor que está resultando? ¿Qué es lo que nos está acercando al objetivo?	¿Qué no está resultando cómo queremos? ¿Qué nos está alejando del objetivo o no nos acerca? ¿por qué?	¿Qué deberíamos seguir haciendo? ¿Por qué?
		¿Qué deberíamos dejar de hacer? ¿Por qué?
		¿Qué deberíamos empezar a hacer? ¿Por qué?
Descubrimientos.		
Lo que no habíamos planificado, pero está funcionando muy bien. Lo que creemos que está detrás de cómo están funcionando las cosas.		

Anexo 11: Escala de valoración de la implementación de co-docencia.

(Villa et al. 2008)

Fase de evaluación: 1: Nunca o casi nunca 3: Generalmente

2: A veces

4: Siempre.

Acciones	1	2	3	4
1.- Identificamos los recursos y talentos de cada co-educador.				
2.- Compartimos responsabilidades de decidir qué y cómo enseñar.				
3.- Realizamos reuniones frecuentes para planificar, discutir y reflexionar sobre nuestro trabajo.				
4.- Decidimos el enfoque de co-enseñanza que usaremos en cada clase según las necesidades y beneficios para los estudiantes.				
5.- Aseguramos que cada co-educador enseñe a cada estudiante en algún momento de la clase.				
6.- Compartimos la responsabilidad sobre la adaptación curricular y enseñanza diferenciada.				
7.- Estamos de acuerdo con los procedimientos disciplinarios y los aplicamos en forma conjunta.				
8.- Utilizamos una variedad de enfoques de co-				

enseñanza.				
9.- Compartimos la responsabilidad de evaluar el aprendizaje de los estudiantes.				
10.- Nos retroalimentamos sobre nuestro desempeño en el aula.				
11.- Comunicamos libremente nuestras opiniones.				
12.- Tenemos un procedimiento para resolver diferencias de opinión y lo usamos para enfrentar problemas y conflictos.				
13.- Somos un ejemplo de colaboración y trabajo en equipo para nuestros estudiantes.				
14.- Todos somos percibidos por los estudiantes como sus profesores por igual.				

Anexo 12: Entrevista semiestructurada.

Establecimiento educacional	Escuela Libertad E-492
Cargos de las entrevistadas	-Directora - Jefa de unidad técnico pedagógico.
Entrevistadores	-Mauricio San Martín -Pamela Villouta
Fecha de la entrevista	26/08/2022
Preguntas base	<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué es el seguimiento del monitoreo curricular en las practicas directivas para ustedes?- ¿Cómo llevan a cabo este proceso en el establecimiento?- Para ustedes ¿qué tan importante es el monitoreo y seguimiento curricular en el establecimiento?- ¿Cuál es el proceso para monitorear los resultados de aprendizaje que llevan a cabo?