



**PROPUESTA DE MEJORA PARA POTENCIAR LA PRÁCTICA DE MONITOREO CURRICULAR ENTRE
DIRECCIVOS Y DOCENTES DE UN ESTABLECIMIENTO PÚBLICO DE LA REGION DEL BIO-BIO**

Proyecto de título Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo

Profesora guía: Dra. Rosse Marie Vallejos

Estudiante: Pamela Villouta Villagra

Concepción, enero 2023

ÍNDICE

1.- Introducción	5
2.- Resumen ejecutivo	7
3.- Antecedentes del contexto	
3.1 Proyecto Educativo Institucional	9
3.2 Características socioeconómicas	11
3.3 Antecedentes de los docentes	11
3.4 Antecedentes del equipo directivo	12
3.5 Gestión curricular	12
3.6 Resultados de aprendizaje pruebas estandarizadas.	
3.6.1 Resultados SIMCE	13
3.6.2 Resultados PSU / PTU no aplica	
3.6.3 Otros indicadores	20
4. Presentación de diagnóstico y línea base	27
4.1 Objetivos	
4.1.2 Objetivo General del diagnóstico	27
4.1.3 Objetivos específicos del diagnóstico	27
4.2 Diseño Metodológico	28
4.2.1 Población y muestra	29
4.2.2 Instrumentos de recolección de datos	30
4.2.3 Instrumento para recogida de datos de orden cualitativo.	32
4.3 Plan de análisis de los datos	33
4.3.1 Integración de los resultados	45
4.3.2 Árbol de problemas	47
4.3.3 Análisis del problema identificado	47

5. Plan de Mejora	
5.1 Resumen ejecutivo del proyecto	51
5.2 Impacto del proyecto	52
5.3 Objetivo general del Proyecto	53
5.4 Metas de efectividad	54
5.5 Resultados esperados del proyecto	55
5.6 Diseño y programación de las actividades	56
6.- Fundamentación teórica	
6.1 Liderazgo pedagógico	72
6.2 Gestión curricular	73
6.3 Monitoreo curricular: Visita de aula y Caminata pedagógica	74
6.4 Monitoreo de la cobertura curricular	77
6.5 Uso de datos	77
7.- Conclusiones y discusión.	79
8.- Limitaciones y proyecciones.	
8.1 Limitaciones	80
8.2 Proyecciones	81
9.- Referencias bibliográficas	82
10.- Anexos	85

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla comparativa entre la percepción de los aspectos del desarrollo.

Tabla 2: Categorías del cuestionario de gestión curricular asociados a sus respectivos reactivos.

Tabla 3: Tabla comparativa de la percepción docente en cada descriptor de acuerdo con las categorías del cuestionario aplicado.

Tabla 4: Cronograma

Índice de Figuras

Gráfico N°1: Puntajes promedio SIMCE Lenguaje y Comunicación: 4° básico 2014-2018.

Gráfico N° 2: Puntaje Promedio SIMCE matemática 4° básico 2014-2018.

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

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

Gráfico N° 5: Porcentaje de logro promedio de curso según eje por habilidad.

Grafico N° 6: Puntaje promedio en SIMCE lengua y literatura 8° básico 2013-2019.

Grafico N° 7: Puntaje por cada eje de habilidad en SIMCE lengua y literatura 8° básico 2019

Gráfico N°8: “Comparativa resultados SIMCE matemáticas”.

Grafico N°9: Categoría A de cooperación.

Grafico N° 10: Categoría B Lineamiento pedagógico

Gráfico N° 11: Categoría C Planificación

Grafico N° 12: Categoría D Apoyo docente

Grafico N° 13: Categoría E Coordinación de la evaluación

Grafico N° 14: Categoría F Monitoreo

Grafico N° 15: Categoría E Promoción

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 “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan” K. Leithwood, et al., 2004.

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

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

Los primeros indicios que dieron cuenta del bajo rendimiento en pruebas estandarizadas, siendo más notoria en la evaluación de lenguaje, fue durante la contextualización de la institución, para la cual se usó la plataforma ministerial MIME. Esta plataforma contiene gran cantidad de información de las instituciones chilenas que es de carácter público, algunas de estas son el PEI, PME, resultados de pruebas estandarizadas, infraestructura de la institución, entre otros. Si bien muchas de las condiciones que tenía esta escuela era similar a la de instituciones cercanas dentro de la comuna, esta no obtenía los mismos resultados en dicha evaluación. Esto llevó a indagar otras características de la institución que podrían influir en los resultados antes mencionados. Otra de las aristas a considerar dentro del proceso de investigación, y que tiene directa relación con el desempeño escolar, es el liderazgo educativo (Horn & Marfán, 2010). Ya que el liderazgo educativo tiene varios aspectos relevantes a considerar, se optó por realizar la encuesta de Como instrumento de recogida de datos para la presente investigación se utilizará el Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica, 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.

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

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

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

2. Resumen ejecutivo

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

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

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

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

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

3. Antecedentes del contexto

3.1 Proyecto educativo Institucional

Antecedentes del establecimiento a julio de 2022

Nombre	Escuela Libertad E-492
RBD	4734-1
Dirección	Calle Hualpén 435
Comuna	Talcahuano
Provincia	Concepción
Teléfono	(41) 2546417
Dependencia	Municipal
E-mail	libertad@daemtalcahuano.cl
Tipo de enseñanza	Pre básica y básica (Pre kínder 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.

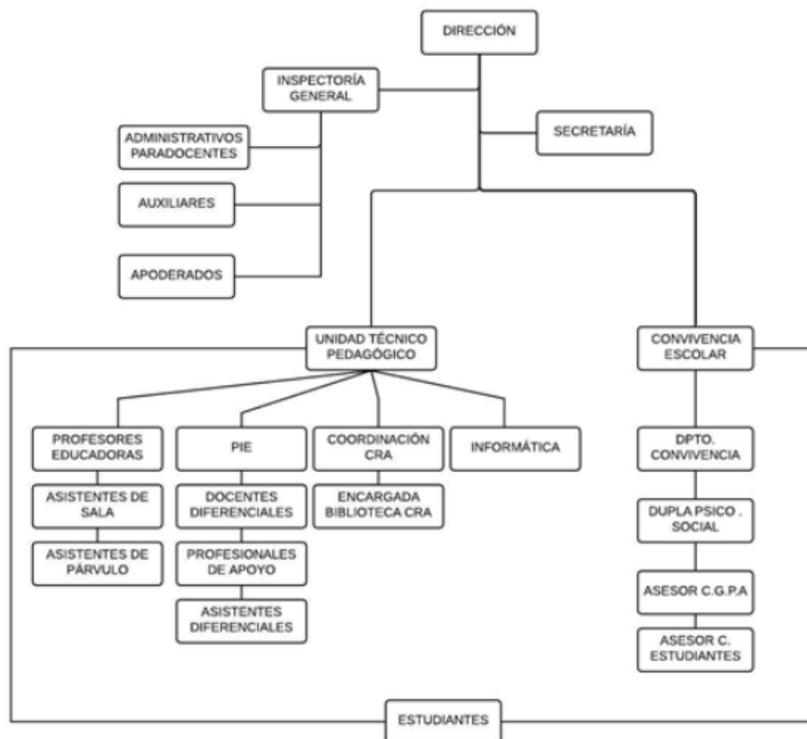
Visión	Misión
Somos una escuela que potencia las habilidades, destrezas y capacidades en los y las estudiantes, a través de la articulación curricular y el trabajo colaborativo, promoviendo el desarrollo artístico y socioemocional en un marco de respeto, diálogo y valoración de la interculturalidad.	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	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

equidad, calidad y con aprendizajes significativos. La escuela cuenta con talleres extraprogramáticos de libre elección en áreas deportivas, recreativas, científicos, y artístico. Además, se cuenta con un Proyecto de Integración Educativa, donde se atienden Necesidades Educativas Especiales, tanto transitorias como permanentes.

los objetivos transversales fortaleciendo el trabajo en equipo para contribuir al clima escolar, el buen trato y la sana convivencia escolar.

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



3.2 Antecedentes socioculturales

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

El índice de vulnerabilidad del establecimiento es de un 98 %, y cuenta con un 94,33% de estudiantes prioritarios, lo que implica, para el primer caso que el 98 % de los estudiantes tienen riesgo de deserción escolar, mientras el segundo es indicativo del porcentaje de estudiantes que, por la situación socioeconómica de sus hogares, pueden sufrir dificultades económicas para enfrentar el proceso educativo. La mayoría de las familias pertenecen a un sector socio-económico bajo, con empleos temporales, es decir, se desempeñan en industrias aledañas como operarios industriales, en pesqueras o en algún oficio informal.

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

3.3 Antecedentes de los docentes

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

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

3.4 Antecedentes del equipo directivo

El equipo directivo está conformado por la Directora encargada, quien es titulada en educación básica, con especialidad en ciencias naturales es profesora titular del establecimiento con 34 años de experiencia profesional y cuenta con una carga horaria de 44 hrs, asume su cargo en el año 2019, quedado como directora encargada tras finalizar el periodo de gestión de la directora anterior, destacando que el DAEM no ha realizado concurso público para el cargo de director (a) hasta la fecha. Este equipo también lo integra la Jefa de unidad técnica pedagógica, quien es titulada en educación básica con mención lenguaje con 16 años de experiencia laboral, la cual cuenta con una carga horaria de 44 hrs. Ambas cursaron un Magister en 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 saber:

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

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
Gestión Pedagógica	Consolidar una política de gestión institucional con foco en la gestión pedagógica, a través de un liderazgo y una cultura comunicacional sustentados en los principios y	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

	valores de la comunidad educativa, que permitan instalar una visión estratégica compartida que facilite la toma oportuna de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.	planifica sus clases abordando la diversidad y bajo un enfoque inclusivo. 3.- El 99% de los docentes realizará trabajo colaborativo de co-docencia efectiva.
Liderazgo	Consolidar una política de gestión institucional, a través de un liderazgo en donde los perfiles profesionales estén claros con roles y funciones 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.	1.- El 99% de los estamentos responden a una cultura de trabajo colaborativo, respetuoso y eficiente. 2.- El 99% de los estamentos conocen y desarrollan su trabajo en base a los perfiles profesionales que los sustentan. 3.- El 99% de los estamentos profesionales de la unidad educativa conoce y trabaja en base a los objetivos del PEI y PME.
Convivencia Escolar	Consolidar los sellos y perfiles Institucionales del PEI, a través de la implementación de políticas, procedimientos y prácticas de convivencia escolar entre los distintos	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

	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.	escuela del desarrollo de las intervenciones a los estudiantes derivados y sus familias. 3.- 100% de las actividades del programa HPV se realizan con la comunidad educativa.
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 formación valórica de nuestros estudiantes.	1.- 85% de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas del PME y de reconocimiento de los sellos educativos a través de evaluaciones y encuestas a los diferentes estamentos de la comunidad educativa. 2.- 85% de logro de los objetivos asociados a la convivencia escolar través de encuestas de impacto y satisfacción de los programas y acciones propuestos para mejorar.

Según lo expuesto por el centro en estudio, el PEI se evaluará una vez al año y se realizarán informes de avance en este mismo plazo, efectuándose reuniones para realizar alcances de este. De igual forma el proceso de Evaluación del logro de las metas propuestas y del funcionamiento de cada proceso educativo y de intervención especializada, se realizará de forma permanente. Destacando que las instancias que participarán en la evaluación serán: Equipo Directivo y de gestión, Consejo de Profesores, Asistentes de la Educación, Consejo Escolar.

3.6 Resultados de aprendizaje pruebas estandarizadas, Sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizaje (SIMCE), evaluaciones de inicio

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

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

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

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

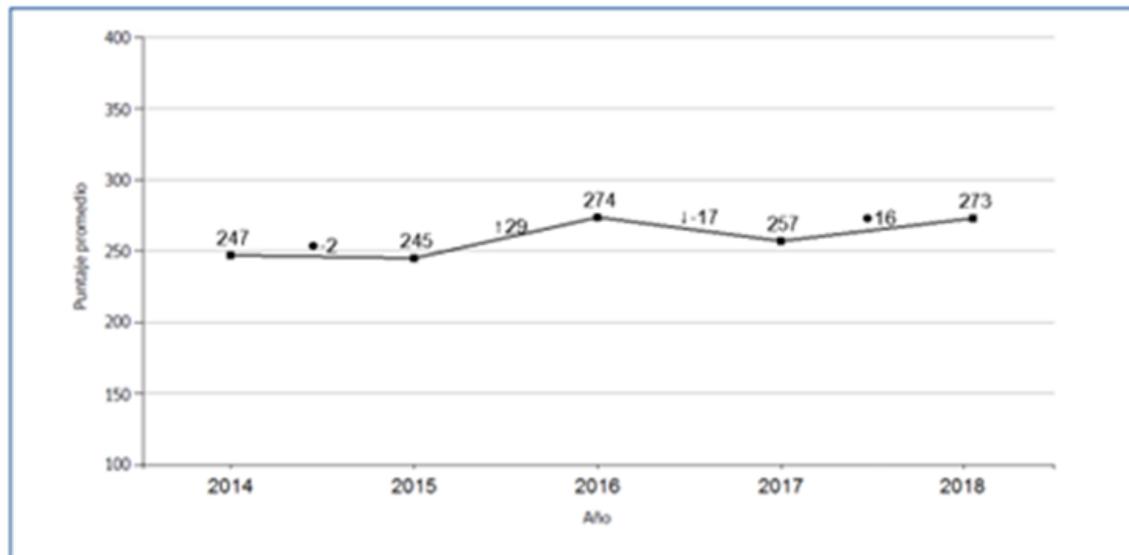
De acuerdo a los datos entregados por la agencia de calidad de la educación, se puede determinar que el establecimiento se encuentra clasificado desde 2019 en la categoría de desempeño medio, esto debido a que la última medición de pruebas estandarizadas fue aplicada al octavo básico del establecimiento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

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

Gráfico N°1

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

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



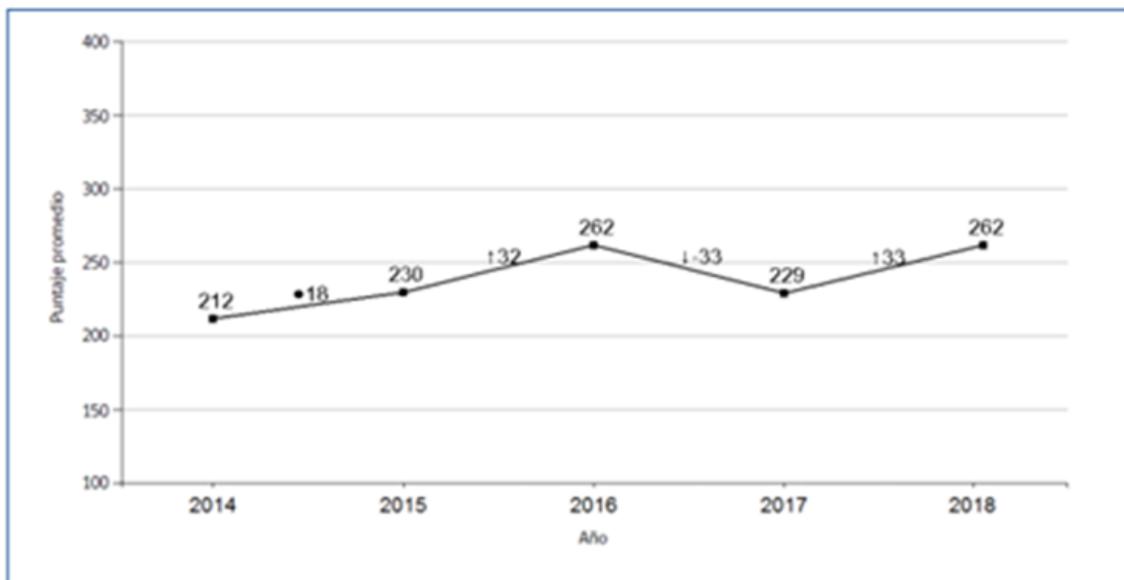
Fuente: MIME.

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

Gráfico N° 2

Puntaje Promedio SIMCE matemática 4° básico 2014-2018.

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018



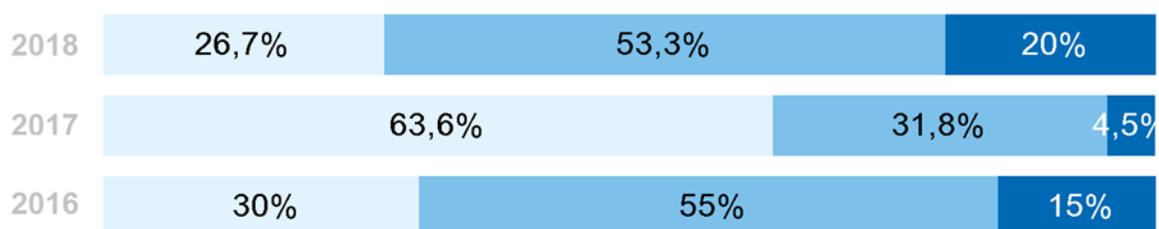
Fuente: MIME.

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

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

Gráfico N°3.

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

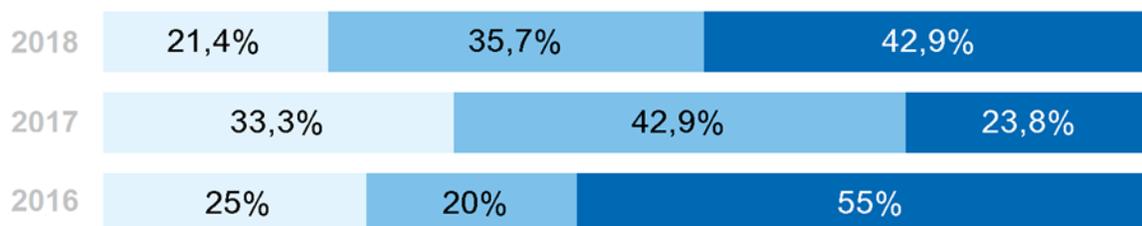


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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

Gráfico N°4

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



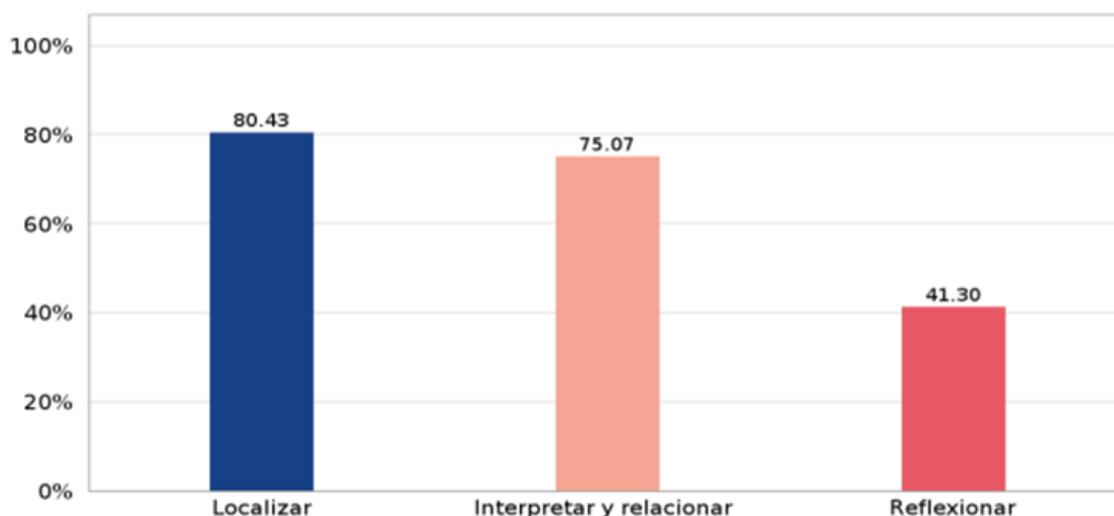
Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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

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

Gráfico N° 5

Porcentaje de logro promedio de curso según eje por habilidad.



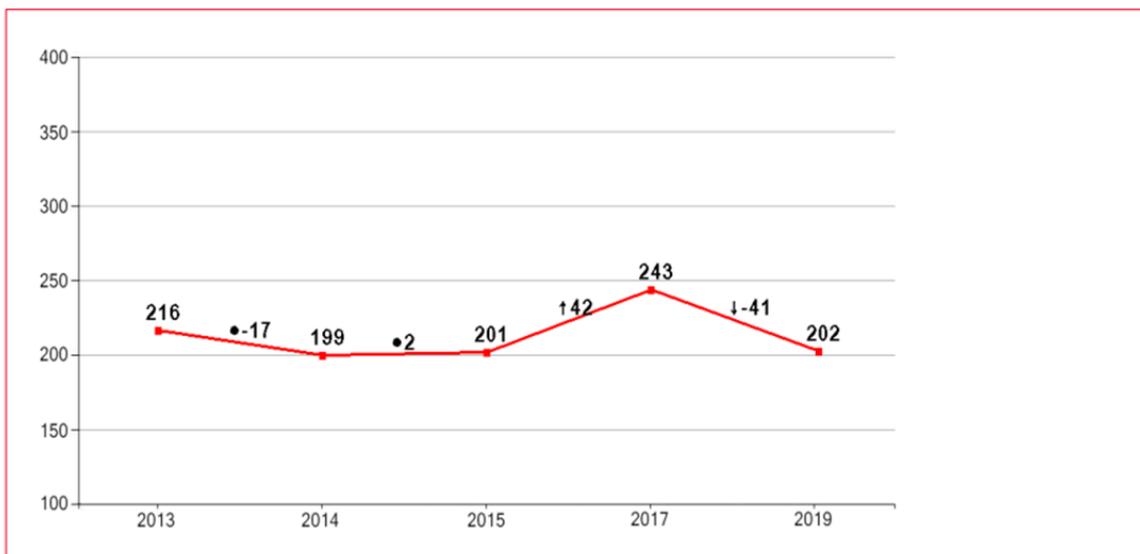
Fuente: Agencia de calidad de la educación

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

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

Gráfico N°6

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

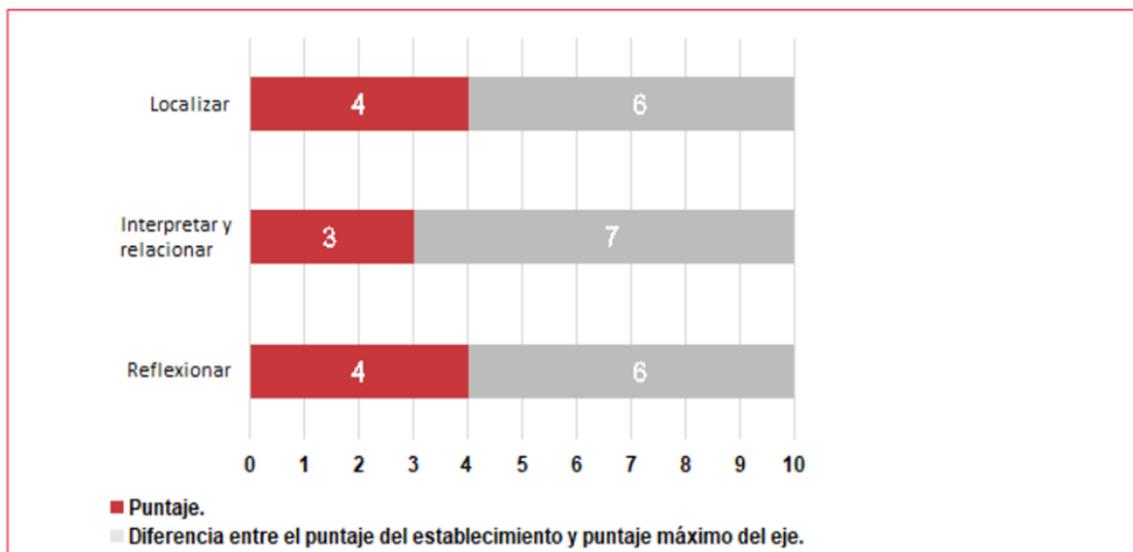


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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

Gráfico N°7

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

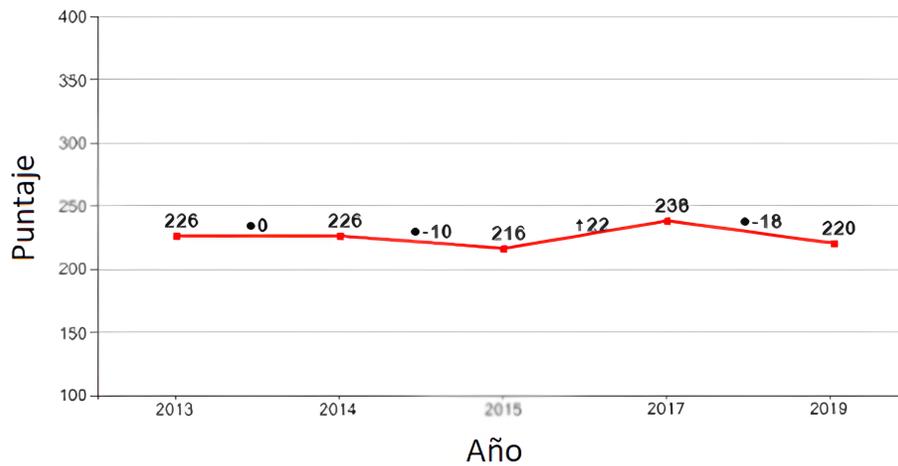


Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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

Gráfico N°8

“Comparativa resultados SIMCE matemáticas”.



Fuente: Agencia de calidad de la educación.

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

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

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

Se consideran los siguientes aspectos de desarrollo personal y social:

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 1: Tabla comparativa

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

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

- **Diagnóstico Integral de Aprendizaje**

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

Diagnóstico	Monitoreo intermedio	Evaluación de cierre
-------------	----------------------	----------------------

<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
---	---	--

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

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

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

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

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

A partir de los resultados expuestos se da la siguiente clasificación: en matemáticas se observa un alto porcentaje de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente, 2017 (63,6%) y en el 2018 (27%). 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

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

c. Identificar las prácticas declaradas por el equipo directivo asociadas al monitoreo de los resultados de aprendizaje.

4.1.4 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 (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

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

El alcance de esta investigación es describir las prácticas de gestión curricular, según la percepción de los docentes de aula y los directivos del establecimiento. Busca las prácticas llevada a cabo por la directora y equipo técnico pedagógico del establecimiento y que podrían impactar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, por lo que se utiliza un diseño de investigación no experimental de tipo transversal, puesto que se recolectan datos en un único momento y se recogen percepciones de una situación ya existente, no siendo posible manipular las variables, puesto que no se posee control directo sobre dichas variables ni es posible influir en ellas, debido a que ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., 2014).

En la etapa cuantitativa se aplicó a los docentes de aula del establecimiento el Cuestionario Docente de Gestión Pedagógica, el cual mide la percepción del profesorado respecto a las prácticas asociadas a la gestión curricular. Tras la aplicación del instrumento se logra extraer información relevante de los docentes sobre la gestión curricular, considerando las siguientes categorías: Coordinación de la implementación general de las bases curriculares, Lineamientos pedagógicos

para la implementación curricular efectiva, Elaboración de la planificación, Apoyo docente mediante las observaciones de clases, Coordinación de la evaluación, Monitoreo de la cobertura curricular y resultados de aprendizaje, Promoción docente en recursos educativos. Una vez teniendo los resultados de la etapa cuantitativa, se identificaron varias dimensiones descendidas, siendo la más notoria la relacionada con el monitoreo de este y los resultados de aprendizaje, se buscó profundizar mediante una entrevista semiestructurada al equipo directivo del establecimiento en estudio, constituyendo así la parte cualitativa de la investigación.

4.2 Población y Muestra.

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

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

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 población en estudio corresponde a 20 docentes de aula común y especialista, quienes debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión:

- Desempeñarse como profesor de aula realizando clases en alguno de los niveles educativos del establecimiento.
- No ser parte del equipo directivo.

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 cual está conformado por la directora y la jefa de unidad técnica pedagógica de dicho establecimiento.

4.2.3 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 2 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.	<p>1. Definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.</p> <p>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.)</p> <p>3. Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes.</p>
B. Lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<p>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.</p> <p>5. Acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura.</p> <p>6. Sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula.</p> <p>7. Seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.</p>
C. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.	<p>8. Conocen las bases curriculares y los programas de estudio.</p> <p>9. Realizan planificaciones que abarcan la totalidad del currículum.</p> <p>10. Realizan planificaciones estipuladas en los planes y programas de estudio.</p> <p>11. Elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso.</p> <p>12. Elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura.</p> <p>13. Analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido.</p> <p>14. Se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros.</p>
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.	<p>15. Efectúan observaciones de clases regularmente. (al menos una vez al semestre a cada profesor)</p> <p>16. Analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes.</p> <p>17. Se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para reflexionar y elaborar estrategias.</p>
E. Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	<p>18. Estipulan la política de evaluaciones en el reglamento de evaluación.</p> <p>19. Revisan con los docentes que las principales evaluaciones estén centradas en los objetivos relevantes.</p> <p>20. Revisan con los docentes que las principales evaluaciones contemplan distintas formas.</p> <p>21. Consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje.</p>
F. Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	<p>22. Hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.</p> <p>23. Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.</p>

	<p>24. Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>25. Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.</p>
<p>G. Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

4.3.3 Instrumento para recogida de datos de orden cualitativo.

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

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

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

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

- Elaboración de la versión final de la guía de entrevista: revisión, ajuste y selección de preguntas de acuerdo 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, lo que permite realizar un análisis detallado de cada una de las áreas. De igual forma se realizan cálculos de medidas de tendencia central lo cual permite identificar las sub dimensiones e ítems más descendidos del cuestionario.

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

4.4.1 Resultados de orden cuantitativo

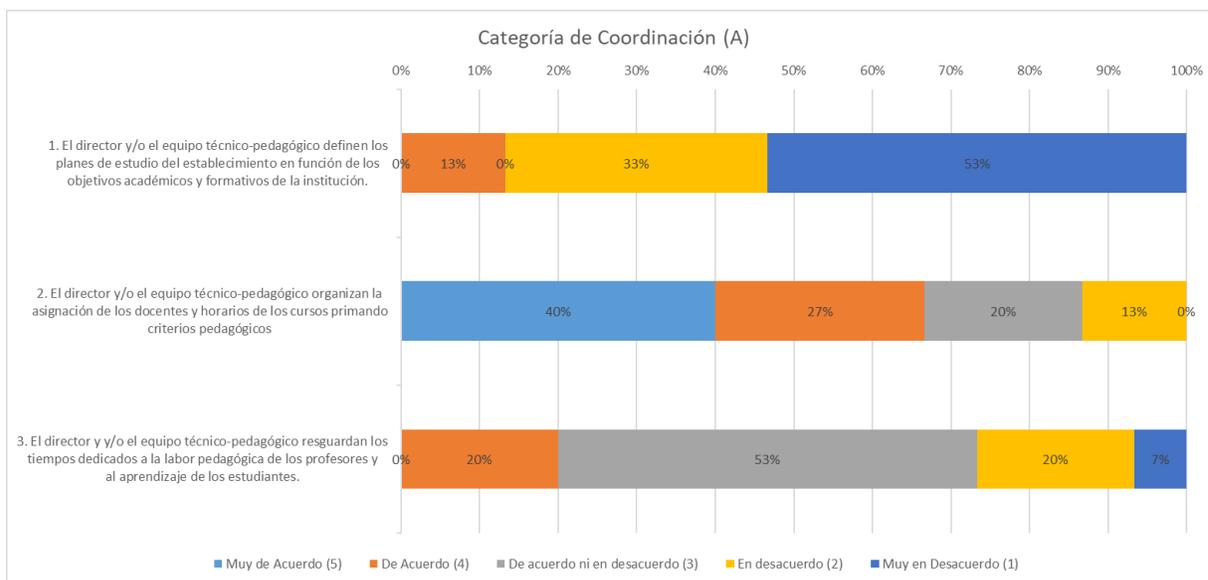
4.4.1.1 Resultados generales en cada Categoría de Práctica de Gestión Curricular.

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

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

1. Definen los planes de estudio del establecimiento en función a objetivos.
2. Organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos.
3. Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes.

Gráfico N° 9



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

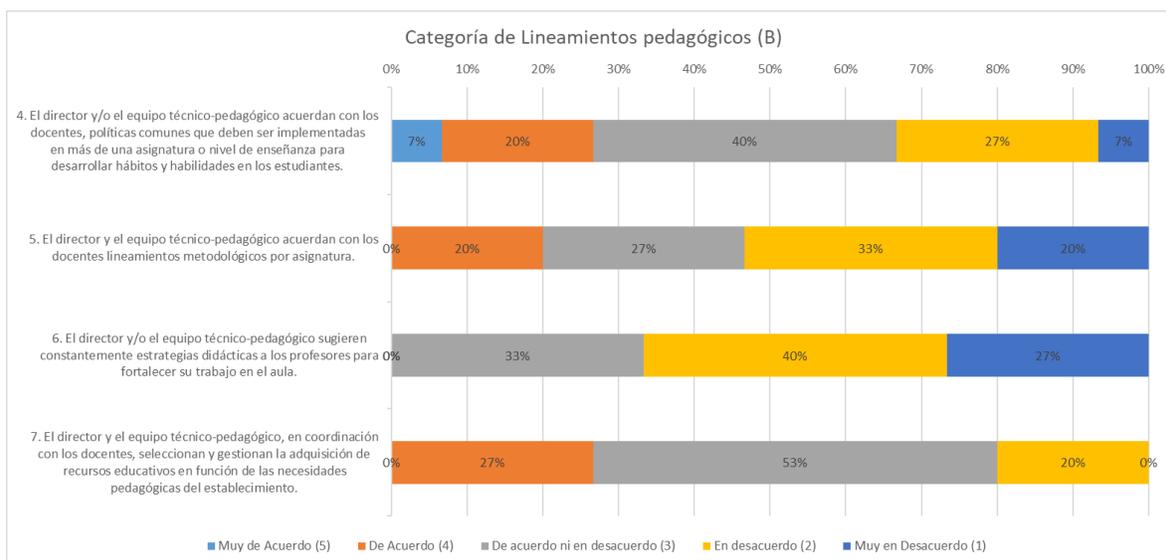
Continuando con la afirmación n°2 los descriptores con mayor aprobación son “muy de acuerdo y de acuerdo” sumando un 67% con respecto a la opinión de los docentes. En esta afirmación se observa además que el descriptor “muy en desacuerdo” presenta un 0%.

Finalmente, en relación 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.

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

Gráfico N° 10

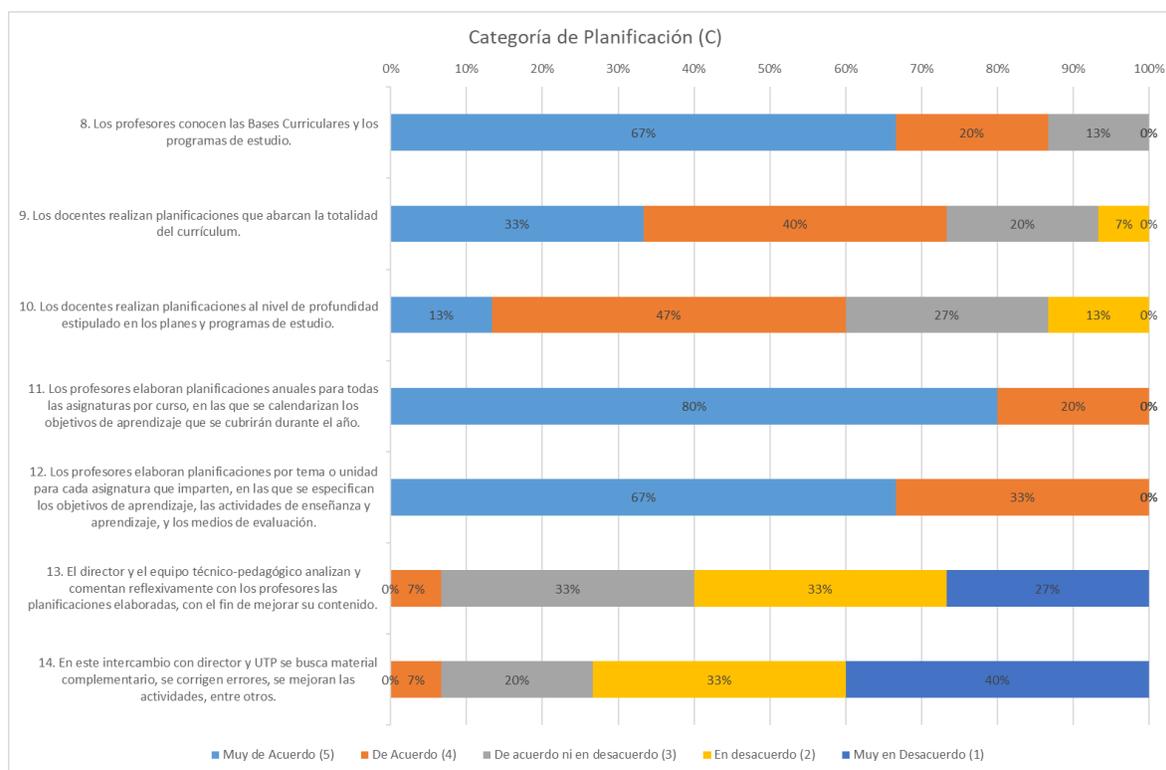


En el gráfico n° 10, de acuerdo a las afirmaciones relacionadas a la categoría B, es posible observar que en general las respuestas de los docentes se concentran en los descriptores “de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”. Se percibe un bajo nivel de respuesta en el descriptor “muy de acuerdo”,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

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

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

Gráfico N°11



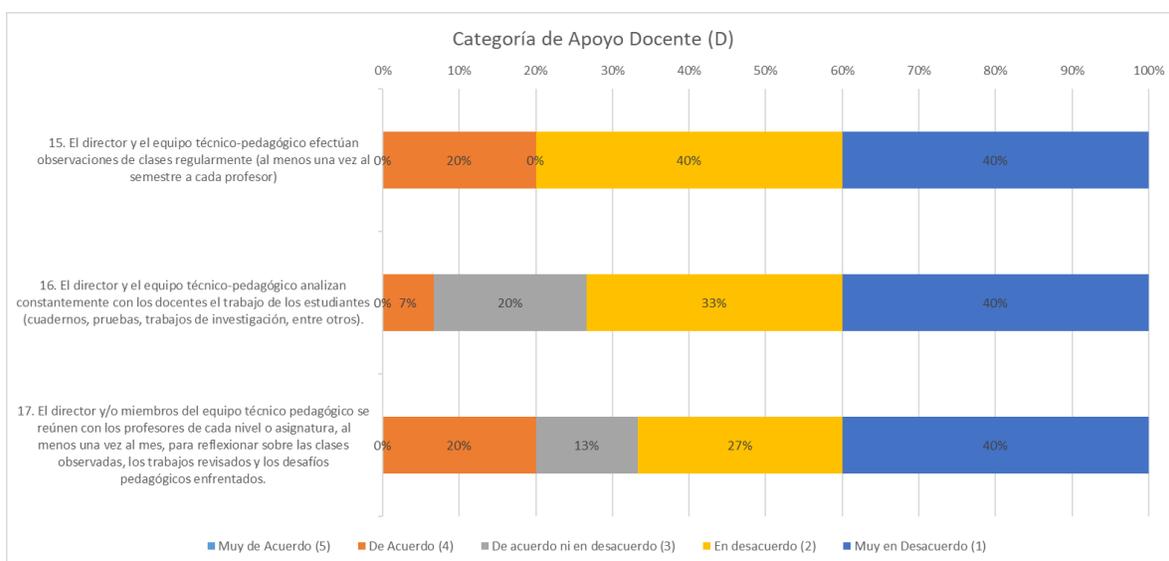
En el gráfico n° 11 es posible apreciar que en la subdimensión C, la mayor parte de las prácticas presenta un alto porcentaje en los descriptores muy de acuerdo y de acuerdo, destacando dentro de esta descripción los ítems 8,9,10,11,12; donde estos descriptores alcanzan más del 50 % de aprobación de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

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

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

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

Gráfico N°12

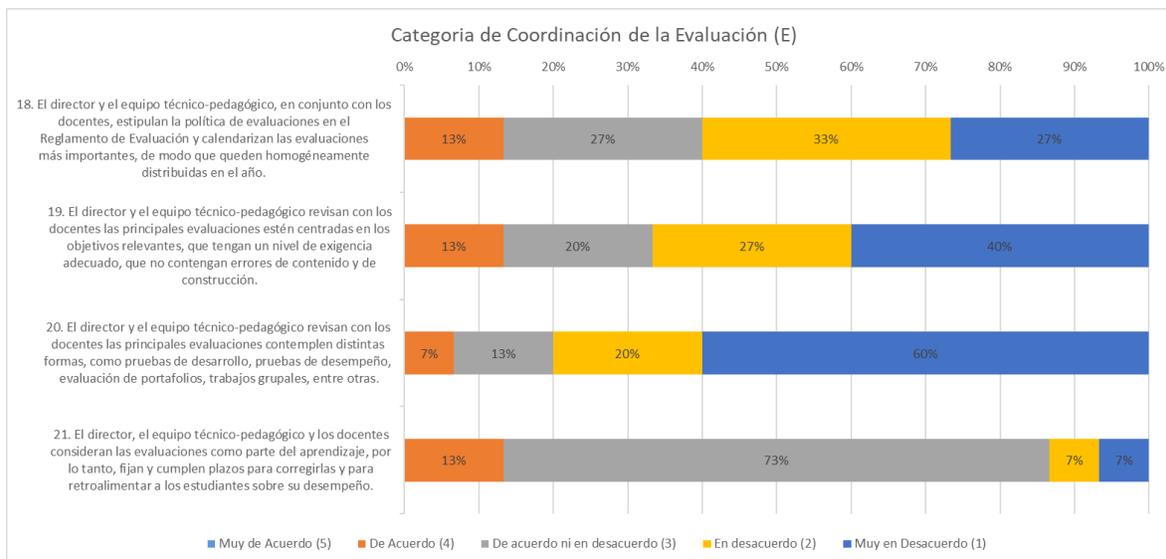


En el gráfico n°12 referido a la categoría D, es posible observar de forma general que la mayor parte de las prácticas, cuenta con una aprobación baja, ya que las respuestas se concentran en el descriptor “muy en desacuerdo” con un 40% en cada una de ellas. Le sigue el descriptor “en desacuerdo”, concentrando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

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

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

Gráfico N° 13

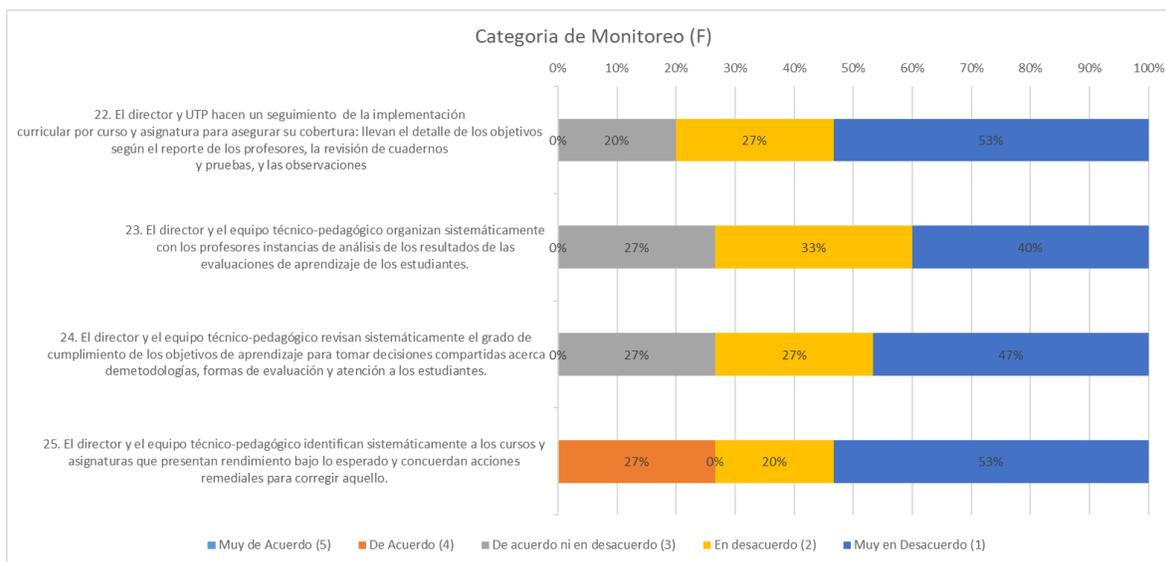


En el gráfico n° 13 se presentan los resultados relacionados a las prácticas de la categoría E, se aprecia que en los ítems 18,19,20 hay un alto porcentaje en los descriptores “en desacuerdo y muy en desacuerdo”, sobrepasando entre ambos más del 50% de los docentes encuestados en cada una de las prácticas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

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

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

Gráfico N° 14

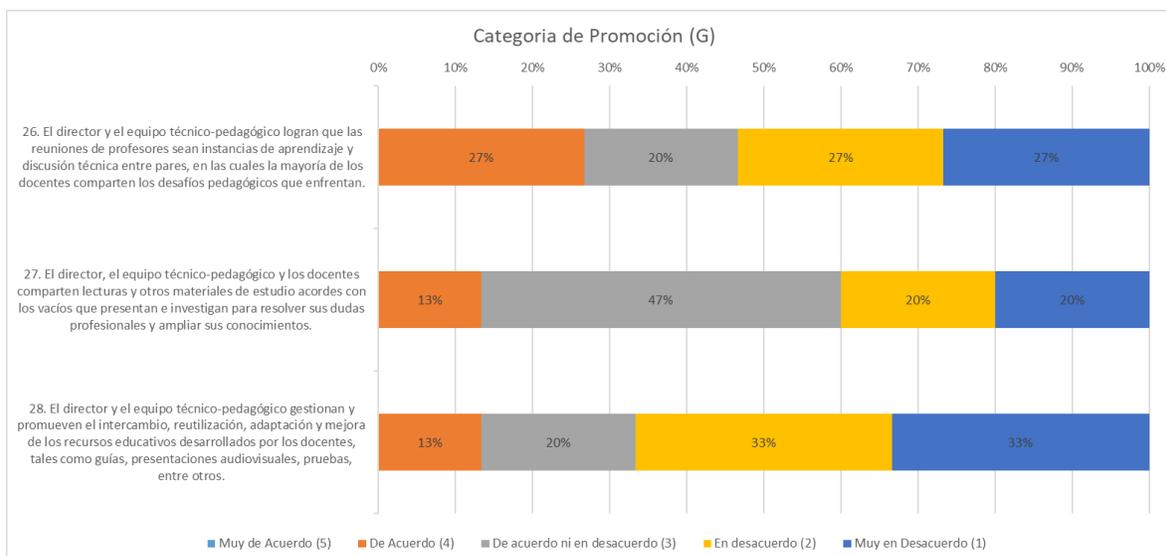


En el gráfico 14 se observan las respuestas de los docentes encuestados en relación a la categoría F. Se aprecia que en general dentro de esta categoría los porcentajes se concentran en los descriptores “en desacuerdo y muy en desacuerdo”, dando un promedio dentro de esta subdimensión de 26,75% y 48.25% 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.

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

Gráfico N° 15



De acuerdo al gráfico n°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 3 comparativa.

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

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

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 al subdimensión “Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje”.

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

_ Hace un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.

_ Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.

_ Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.

_ Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.

En relación 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. Ante lo cual las entrevistadas lo asocian fundamentalmente con la estrategia de seguimiento y acompañamiento en el aula, refiriéndose a ella como:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dando a entender que la forma de verificación y seguimiento de los aprendizajes es a través de pruebas con una calificación y puntaje, lo que les permitiría avanzar de curso. Continuando con la entrevista y en relación 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...”

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

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

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

“...Pero como te digo eh... falta a mi juicio implementarla más, falta que sea más sistemática, que sea más ... que sea como una acción de escuela por así decirlo, ya. Eso siento yo, que hay que estandarizarla y decir “ya como acción de colegio vamos a institucionalizar el acompañamiento al aula y el monitoreo, cada cierto tiempo específico. Y en base a esta reflexión a lo mejor vamos a ir

haciendo el avance en las planificaciones” que tenga incidencia en las planificaciones el monitoreo, ya; porque de otra manera no sirve de nada que vayamos a ver la clase y ahí quede...”

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 Echegaray, 2009) lo mencionado anteriormente específica 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 de forma eficaz las prácticas relacionadas con monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes.”

Esto es evidenciado principalmente en la baja puntuación obtenida en el cuestionario cuantitativo relacionada a la práctica declarada como problema. Por lo que resulta fundamental fortalecer la

práctica de monitoreo y seguimiento de la implementación del currículum. Y definido por parte de la literatura los actores encargados de esta práctica son: los equipos directivos quienes “guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje” (MINEDUC, 2015 p.24). Donde además se espera que este equipo facilite y apoye la labor docente en función del aprendizaje integral del estudiantado, y la promoción de un clima de colaboración entre los docentes.

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

4.5.2 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 procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje de los estudiantes permitiendo así el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. Si bien declaran realizar un seguimiento y monitoreo de la implementación curricular, se refleja en el discurso una confusión respecto a lo que refieren estos procesos, tanto en sus definiciones como en lo operativo, por otro lado, se evidencia la falta de sistematización de estas prácticas al no estar institucionalizadas, lo cual afecta significativamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

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

En el presente estudio, a la hora de realizar la integración de los datos cuantitativos y cualitativos, se evidencia una discordancia entre lo dicho por el equipo directivo y el cuerpo docente. El equipo directivo durante la entrevista manifiesta hacer instancias de análisis de los resultados de

aprendizaje, aunque solo refiriéndose a este como cobertura curricular. En la encuesta docente, el 40% de los docentes está en desacuerdo en que se generen estas instancias para llevar a cabo dicho análisis.

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

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

Al analizar los datos de orden cuantitativo y cualitativo es posible observar que no existen instancias formales de toma de decisiones compartidas, con el fin de evaluar y retroalimentar las metodologías de enseñanza. En relación 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

Tras el análisis del árbol del problema de los datos reportados por cuestionario y entrevista, se decide levantar un plan que contribuya en análoga la comprensión conceptual de prácticas asociadas al Monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje que impactan en la implementación del currículum, a fin de levantar procesos de seguimiento y retroalimentación consensuados y en conocimiento y comprensión de los integrantes del equipo directivo y profesorado.

5.1 Resumen ejecutivo del proyecto

La presente propuesta de mejora se desarrolla para dar respuesta al problema detectado durante el levantamiento de información, el cual plantea 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”.

Tras esto, se plantea el objetivo general de la propuesta; “Fortalecer prácticas de monitoreo y retroalimentación de la implementación del currículo a partir de un trabajo colaborativo entre equipo directivo y profesorado en una escuela pública de la comuna de Talcahuano”.

Para dar respuesta a la problemática detectada, se desarrolla una propuesta de intervención que consta de 14 sesiones, en las cuales el equipo directivo y el profesorado trabajan colaborativamente para el desarrollo de prácticas que permitan mejorar la gestión curricular, asociada al monitoreo de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Luego de desarrollar dichas prácticas, el profesorado y el equipo directivo implementan por 12 semanas la presente propuesta en la asignatura de lenguaje en 1° y 2° ciclo del centro educativo. A continuación, reflexionan, evalúan y ajustan la mejora para ser implementada durante el año 2024 en todas las asignaturas de 1° y 2° ciclo.

5.2 Impacto del proyecto

La presente propuesta de mejora espera impactar efectivamente en los procesos de enseñanza aprendizaje del establecimiento educacional, por medio de la mejora en los procesos de gestión curricular, generando un cambio en la práctica de monitoreo de la implementación curricular. En

primer lugar, se espera que contribuya instalar prácticas de comunicación y gestión compartida, en la toma de decisiones y apoyo pedagógico. Se propone, además, que docentes y directivos definan y construyan conceptos comunes de los procesos involucrados en la gestión curricular y monitoreo, potenciando el trabajo colaborativo.

5.3 Objetivo general del Proyecto

Objetivo general

Fortalecer prácticas de monitoreo y retroalimentación de la implementación del currículo a partir de un trabajo colaborativo entre equipo directivo y profesorado en una escuela pública de la comuna de Talcahuano.

Objetivos específicos

- a) Análogo conceptos comunes sobre los procesos involucrados en la gestión del curriculum.
- b) Implementar estrategia de monitoreo permanente y retroalimentación de la implementación del curriculum.
- c) Implementar prácticas de seguimiento permanente de la cobertura curricular.
- d) Incorporar el uso de datos como práctica constante para medir los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

5.4 Metas de efectividad

- El equipo directivo en conjunto con el profesorado posee un visión común de conceptos claves respecto al monitoreo de la implementación del currículo.

- El equipo directivo y docente establece como práctica de monitoreo la visita al aula y caminata pedagógica.
- El equipo directivo y docentes destacados realizan retroalimentación constante de las prácticas observadas durante las caminatas pedagógicas y las visita al aula.
- Implementan prácticas de seguimiento permanente de la cobertura curricular.
- El equipo directivo junto al profesorado monitorea los resultados de aprendizaje.

5.5 Resultados esperados del proyecto

En la tabla a continuación, se indican los resultados esperados de la propuesta a implementar.

Resultados esperados	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación
Los participantes del taller reconocen elementos claves en la definición de conceptos asociados a la gestión curricular.	El 90% del equipo directivo y docentes participan en el taller e identifican la importancia de unificar criterios respecto a la implementación de la gestión curricular	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación -Registro de plataforma google jamboard
	Los participantes exponen sus propias concepciones de los conceptos planteado	
Los participantes del taller logran una visión común respecto al monitoreo de la implementación del currículum y resultados de aprendizaje	El 90% de los docentes participa en la construcción de definiciones comunes de los conceptos asociados	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación Registro de plataforma google jamboard. -Presentación de ppt agrupando las definiciones elaboradas por docentes. -Construcción de documento.
	Construyen documento que incorpora los conceptos análogos asociados a la gestión curricular.	
	Socializan documento que incorpora las definiciones y logra una visión común de la gestión curricular y conceptos asociados.	
Los participantes identifican practicas asociadas a liderazgo pedagógico.	El 90% de los docentes y equipo directivo participa activamente el taller	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación - Reflexión final
	Los participantes identifican prácticas necesarias para implementar un liderazgo efectivo en el establecimiento educacional.	
	El 90 % del profesorado junto a directora y jefe de UTP Identificar características del liderazgo pedagogo.	
Los participantes reconocen dimensiones de la	El 90 % de los participantes al taller reconoce conceptos de curriculum prescrito, implementado y aprendido.	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la

implementación curricular.	El 90 % de los participantes identifica la importancia del constante análisis del curriculum aprendido	jornada de capacitación. -Registro de plataforma google jamboard. -Reflexión final
	Planteen estrategias para realizar monitoreo de la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje.	
Los practicantes establecen como prácticas de monitores de la implementación curricular, la caminata pedagógica y visita al aula	Consensuan estrategias de monitoreo ha utilizar.	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación. Pauta de observación visita de aula. -Pautas de observación caminata pedagógica. -Pautas de retroalimentación.
	El equipo directivo junto los docentes participante confeccionan y consensuan pautas de monitoreo para vista de aula y caminata pedagógica	
	Confecciona pautas de retroalimentación consensuadas.	
Los participantes identifican la importancia y los beneficios de analizar los resultados de las evaluaciones.	El 90% de los participantes del taller comprende el concepto de uso de datos.	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación.
	El 90% de los participantes del taller reconoce la importancia del análisis de los datos entregados por evaluaciones como un insumo para la mejor de los aprendizajes de los estudiantes.	
El equipo directivo junto al profesorado implementar como práctica el monitoreo permanente de cobertura curricular.	El 90 % del profesorado junto al equipo directivo identifica la importancia de monitorear la cobertura curricular.	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación. - Cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje anuales que permite identificar el nivel de implementación del curriculum. (anexo 9).
	Implementan estrategias que les permiten tener una visión global de los objetivo de aprendizaje (OA)	
	Logran comparar el curriculum prescrito con el planificado.	

El profesorado junto al equipo directivo genera cambios para mejorar la implementación de la propuesta durante el año 2024.	Los docentes junto con el equipo directivo reflexionan sobre la mejora implementada.	-Listado de asistencia -Registro audiovisual de la jornada de capacitación.
	Identifican ajuste necesario para mejorar la efectividad de la mejora.	

5.6 Diseño y programación de actividades

Resultados esperados	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Duración	Responsable
Los participantes del taller reconocen elementos claves en la definición de conceptos asociados a la gestión curricular.	“¿Qué y cuánto sabemos de gestión y monitores curriculares?”	<p>SESION 1</p> <p>Objetivo: Reconocer los conceptos y prácticas asociadas al monitoreo curricular.</p> <p>Inicio: Se inicia la sesión explicando al equipo directivo y docentes del establecimiento la importancia de análogar sus conceptos sobre la gestión y monitoreo curricular.</p> <p>Desarrollo: Por medio de Google Jamboard, el relator le solicita a cada docente incluyendo a la directora y jefa de UTP, escribir</p>	2 sesiones de 90 min 1 vez por semana.	Equipo directivo y relator externo.

<p>Los participantes del taller logran una visión común respecto a los</p>		<p>brevemente que comprenden por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión curricular. Monitoreo curricular Cobertura curricular Monitoreo de la cobertura curricular Liderazgo pedagógico Uso de datos Resultados de aprendizaje. <p>Cierre: Para finalizar la sesión se realiza una revisión rápida de los conceptos planteados agrupándolos en el Google Jamboard el énfasis de la actividad se pone en la gran variedad de opiniones que tenemos sobre cada uno de ellos y en la importancia de unificar la visión que se posee de cada uno.</p> <p>SESION 2</p> <p>Objetivo: Análogo conceptos claves respecto al monitoreo de la implementación del currículum y resultados de aprendizaje.</p> <p>Inicio: Se inicia la sesión activando conocimientos previos por medio de la presentación de los conceptos que definieron la sesión anterior.</p>		
--	--	--	--	--

<p>conceptos de la implementación del currículum y resultados de aprendizaje</p>		<p>El relator los presenta en un ppt agrupando las definiciones elaboradas según cada concepto entregado.</p> <p>Desarrollo: Se solicita a los participantes dividirse en duplas a cada dupla, se le entrega una definición de los conceptos (anexo 1) a abordar y deben generar una definición en conjunto del concepto que les corresponde. Se manifestando la importancia de unificar una visión en común entre el profesorado y docentes directivos de dichos planteamientos.</p> <p>Cierre: Para finalizar se realiza presentación de los conceptos por grupo se analizan los conceptos y se genera construcción final de cada concepto, el cual quedara escrito en un documento que será entregado a los participantes</p>		
<p>Los participantes identifican practicas asociadas al liderazgo pedagógico.</p>	<p>“Liderando para el aprendizaje”</p>	<p>SESION 3</p> <p>Objetivo: Identificar prácticas asociadas al liderazgo pedagógico que contribuyen a la implementación curricular.</p> <p>Inicio: Comienza la sesión con actividad generadora de información, se solicita los participantes (docentes y directivos) que escriba 5 características sobre el concepto de liderazgo pedagógico.</p> <p>Desarrollo: Se efectúa una explosión sobre Liderazgo pedagógico, se presenta definiciones: “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros</p>	<p>1 SESIONES DE 90 min 1 vez por semana</p>	<p>Relator</p>

		<p>para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución” (Leithwood, 2009, p.20).</p> <p>“El liderazgo pedagógico se puede definir como un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares que permite que el proceso de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes.” (Ulloa y Gajardo, 2016).</p> <p>Tras la exposición de ambas definiciones el relator solicita a los participantes que planteen la importancia de liderazgo pedagógico para la comunidad educativa y se trabaja en que identifiquen las practicas asociadas al liderazgo centras en la gestión curricular, esto se realiza utilizando el MBDLE.</p> <p>Cierre: Por medio de la estrategia de lluvia de ideas se solicita cada participante que pueda nombrar alguna de estas prácticas y se cierra la sesión con una reflexión grupal.</p>		
<p>Los participantes reconocen dimensiones de la implementación curricular.</p>	<p>“El monitoreo y su importancia”.</p>	<p>SESION 4</p> <p>Objetivo: Analizar dimensiones asociadas al seguimiento de la implementación curricular y monitoreo.</p> <p>Inicio: Se inicia la sesión realizando una discusión guiada sobres los conceptos de implementación curricular y monitoreo, esta discusión</p>	<p>3 sesiones de 90 Minutos 1 vez por</p>	<p>Relator y equipo directivo,</p>

<p>Los participantes establecen como prácticas de monitores</p>		<p>es guiada por el equipo directivo.</p> <p>Desarrollo: El relator realiza exposición teórica de implementación curricular, destacando que esta busca definir el nivel de profundidad y desarrollo de los objetivos de aprendizaje (OA), se acentúa en que esta involucra al curriculum prescrito, implementado y aprendido. Se pone énfasis en la importancia del curriculum aprendido destacando el alcance de los conocimientos adquirido por los estudiantes y su trayectoria de aprendizajes para tomar decisiones y acciones remediales. (Anexo 2). Lo anterior se enmarca en que los docentes logren comprender la importancia de realizar el constante monitoreo de la cobertura curricular y resultados de aprendizaje.</p> <p>A continuaciones se solicita a los docentes que planteen estrategias para realizar monitoreo de la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, esto se realiza por medio de google Jamboard.</p> <p>Cierre: Se efectúa plenario generando reflexión sobre las mejores propuestas y cuales se adaptarían al establecimiento.</p> <p>SESION 6</p> <p>Objetivo: Consensuar estrategia de monitoreo asociadas a la</p>	<p>semana</p>	
---	--	---	---------------	--

<p>de la implementación curricular, la caminata pedagógica y visita al aula</p>		<p>implementación curricular.</p> <p>Inicio: Se utiliza material de la sesión anterior (google jambord), creados por docentes en el cual proponen que tipo de monitoreo se adapta al establecimiento, se identifican ventajas y desventajas de cada uno.</p> <p>Desarrollo: Directora y Jefa de UTP realizan exposición de estrategias de caminata pedagógica y visita de aula. (anexo 3). Se abordan características y sus beneficios en la implementación curricular. Se realiza reflexión sobre las ventajas de implementar ambas estrategias de monitoreo.</p> <p>Cierre: Se toman acuerdos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se consensua que se utilizará caminata pedagógica semanal y una vez al mes se realizará visita de aula, destacando la importancia de realizar semanalmente la retroalimentación a los docentes. 2.- Se inicia con visita de aula ya que esto permite desde esta visita identificar, principales problemáticas y luego utilizarlas como focos de observación en las caminatas pedagógicas. 3. Se inicia la mejora en la asignatura de lenguaje en 1° y 2° ciclo. 4. En ambas estrategias empleadas se incluye a un miembro del 		
---	--	---	--	--

<p>Los participantes consensuan y crean las pautas de monitoreo y retroalimentación curricular.</p>		<p>equipo directivo y a un docente.</p> <p>(Justificación: Se utilizan ambas estrategias de monitoreo ya que caminata pedagógica solo se centra en un foco específico de la mejora mientras que la visita de aula permite observar una clase completa y poder evaluar diferentes aspectos que afectan los aprendizajes de los estudiantes, tales como clima de aula, distribución, manejo de los tiempos, vínculo pedagógico, participación en clases, estructura de la clase, entre otros).</p> <p>SESION 7</p> <p>Objetivo: Diseñar pautas consensuadas de monitoreo y retroalimentación de la implementación curricular.</p> <p>Inicio: Actividad realizada por docente de 2° básico docente destaca y mentora, la cual cuenta con la validación de sus pares. Se entregan ejemplos de pautas de monitoreo (anexo 4) y retroalimentación (anexo 5), los docentes en grupos de 4 integrantes deben realizar análisis de dichas pautas.</p> <p>Desarrollo: En grupo los docentes realizan modificaciones a pautas y las expone en plenario.</p> <p>Cierre: En un plenario los docentes y el equipo directivo consensuan pautas de monitoreo y retroalimentación que serán utilizadas</p>		<p>Docente 2° básico</p>
---	--	--	--	--------------------------

		durante el año 2023.		
Los participantes identifican la importancia y los beneficios de analizar los resultados de las evaluaciones.	¿Usamos los datos? Importancia del uso de datos	<p>SESION 8</p> <p>Objetivo: Incorporar uso de datos, tales como resultados de evaluación en la toma de decisiones.</p> <p>Inicio: Se inicia la sesión con las siguientes reflexiones:</p> <p>¿Cuál es el objetivo de aplicar una evaluación?</p> <p>¿Para qué nos sirve esta información?</p> <p>¿Qué hacemos nosotros con los datos entregados tras las evaluaciones?</p> <p>¿Analizamos los resultados de las evaluaciones aplicadas dentro de nuestro establecimiento educacional?</p> <p>Desarrollo: Se introduce el concepto de uso de datos y su importancia para tomar decisiones e implementar acciones remediales, para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Se realiza reflexión pedagógica en grupo de 3 personas, considerando la importancia del análisis de los resultados de evaluaciones de los estudiantes y cursos y las ventajas de utilizar esta información. (anexo 6)</p> <p>Cierre: Durante un plenario un integrante de cada grupo expone las</p>	2 sesiones de 90 min 1 vez por semana	Equipo directivo

		<p>reflexiones a las que llegaron como grupo.</p> <p>SESION 9 Incorporar uso de datos, tales como resultados de evaluación en la toma de decisiones.</p> <p>Inicio: Se solicita a cada participante anotar 2 ideas para expliquen como el análisis de los resultados de las evaluaciones, puede potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Desarrollo: Desarrollo de mapa conceptual con las respuestas de los docentes.</p> <p>Cierre: En un plenario se realiza reflexión final tomando acuerdos de la importancia y de cómo analizar los datos entregados por las evaluaciones.</p>		
Los participantes utilizan datos de evaluaciones, en toma de decisiones	¿Y ahora qué hacemos con los datos ?	<p>SESION 10</p> <p>Objetivo: Implementar análisis de datos para buscar acciones remediales.</p> <p>Inicio: En plenario y con la participación de todos los asistentes se realiza análisis del siguiente texto: <i>“El uso de datos permite que se individualizan los resultados por curso y/o por estudiante de tal forma de tener la información con nombre y apellido de quienes se ven involucrados, así también de los cursos que no han logrado avanzar</i></p>	2 sesiones de 90 minutos 1 vez por semana	Equipo directivo

en todos los aprendizajes y de los Objetivos de Aprendizaje (OA) de las Bases Curriculares que no fueron trabajados durante un determinado año escolar. De esta manera, contar con esta información permite conocer a los estudiantes y apoyarlos para cursar con éxito sus trayectorias educativas (Mineduc, 2016a)”

Desarrollo: En duplas se completa cuadro de Registro de promedios finales por curso y asignatura (anexo 7), cada dupla selecciona el curso que utiliza para realizar esta actividad. Deben identificar a los estudiantes y las asignaturas con bajos resultados de aprendizaje.

Siguiendo este ejemplo cada dupla crea un cuadro que permita ir identificando los resultados obtenido por cada estudiante en cada asignatura, se debe registrar cada evaluación.

Cierres: Se realiza plenario que permita realizar análisis y reflexión de resultados del uso que se le puede dar a esta información y como podría apoyar la labor educativa.

SESION 11 Implementar análisis de datos para ajustar acciones remediales.

Inicio: La directora inicia la sesión con reflexión de las conclusiones identificadas en el plenario realizada la sesión anterior.

		<p>Desarrollo: Se propone realizar reflexiones pedagógicas semanales utilizando las horas de coordinación PIE, se presenta la utilización de los cuadros de registro de promedios finales de cursos y asignaturas (MINEDUC) y Cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje (anexo 7 y 8) tras esto, se explica la importancia del uso de estas herramientas con el objetivo de ajustar los procesos de planificación y enseñanza, buscando nuevas metodologías, potenciando la didáctica o generar instancias de reforzamiento grupal o individual.</p> <p>Para esta actividad se entregan a los docentes los cuadros con los resultados de la asignatura de lenguaje del primer semestre del año 2022, se solicita que realicen análisis y propongan acciones remediales individuales y por curso que permitan subsanar los bajos resultados de aprendizaje.</p> <p>Cierres: Para finalizar los docentes diseñan pauta de registro de reuniones semanales donde establecerán acuerdos, los cuales serán monitoreados por jefa de UTP y directora.</p>		
El equipo directivo junto al profesorado implementará como práctica el monitoreo permanente de	“Asegurando la cobertura curricular”	<p>SESION 13</p> <p>Objetivo: Monitorear la cobertura curricular</p> <p>Inicio: La jefa de UTP inicia la actividad realizando lluvia de ideas sobre que es la cobertura curricular y porque debemos asegurarla.</p>	1 sesiones de 90 min 1 vez por semana	Equipo directivo

cobertura curricular.		<p>Desarrollo: <i>(Con el propósito de asegurar la cobertura curricular se sugiere la utilización de herramientas entregadas por MINEDUC)</i></p> <p>Se introduce en primera instancia un cuadro (anexo 8) que permite identificar la visión global de los objetivos de aprendizaje de la asignatura de lenguaje, su distribución y adaptaciones de ser necesarias durante el año lectivo, así mismo permite comparar el currículum prescrito con el planificado por el docente.</p> <p>A continuación, se presenta cuadro de visión global de OA anuales, el cual permite comparar el currículum prescrito con el planificado según la realidad de los estudiantes con la finalidad de hacer un seguimiento efecto de la cobertura curricular. (anexo 9)</p> <p>Tras la presentación de ambos cuadros y su explicación se procede a completar ambos cuadros en grupos de 4 participantes, siendo completados con los OA de la asignatura de lenguaje.</p> <p>Cierre: Para finalizar se consensua su implementación y se realizan ajustes necesarios a ambos cuadros según la realidad del establecimiento educacional.</p>		
	Implementación de la	Durante 12 semanas se implementa la propuesta de intervención en la asignatura de lenguaje en 1° y 2° ciclo la cual consta de 4		

	<p>propuesta</p>	<p>fases:</p> <p>1.- Implementar visita de aula 1 vez al mes y caminata pedagógica 3 veces al mes. Se realizarán en conjunto por directora o jefa de UTP, acompañadas por un docente, los cuales irán rotando semanalmente. Se utilizan pautas confeccionadas en conjunto, durante las sesiones anteriores. Tras realizar los acompañamientos se efectúa retroalimentación al docente de lenguaje semanalmente para lograr ajustes en sus prácticas, para esta retroalimentación se utiliza pauta confeccionada con anterioridad.</p> <p>2.-Para asegurar la cobertura curricular se realiza registro de OA de la asignatura de lenguaje en cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje. Así mismo, se utiliza cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje anuales que permite identificar el nivel de implementación del currículum.</p> <p>3.-Docentes de lenguaje deben realizar registro de evaluaciones realizadas durante el semestre que permitan tener una visión global e individual del rendimiento del curso y de cada estudiante. Con estos datos y los entregados con los cuadros mencionados con anterioridad en las horas de coordinación PIE se realiza análisis de los datos y se crean medidas remediales para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Estas decisiones son registradas en</p>		
--	-------------------------	---	--	--

		<p>pauta de reuniones y el equipo docente el encargado de monitorear el cumplimiento de las acciones a implementar.</p> <p>4.- Reflexión del proceso; una vez al mes el equipo debe reunirse en consejo de profesores y analizar el proceso de mejora, ajustando las necesidades y dificultades que van surgiendo.</p>		
<p>El profesorado junto al equipo directivo, generan cambios para mejorar la implementación durante el año 2024.</p>	<p>Reflexión evaluación y ajuste de nuestra mejora</p>	<p>SESION 13</p> <p>Objetivo: Reflexionar sobre la propuesta de mejora.</p> <p>Inicio: El relator inicia la actividad solicitado a un voluntario presentar un breve resumen de la mejora que se implementó en la escuela durante 8 semanas.</p> <p>Desarrollo: Se realiza reflexión grupal con docentes guiada por equipo directivo en la cual se aplica análisis FODA, para identificar fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de la propuesta.</p> <p>Cierre: Se realiza reflexión de análisis FODA en plenario.</p> <p>SESION 14</p> <p>Objetivo: Evaluar y ajustar propuesta de mejora</p> <p>Inicio: Esta actividad será guiada por docentes mentores que participaron en la implementación de la mejora. Se presenta análisis</p>	<p>2 sesiones de cierre</p>	<p>Relator externo.</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Docentes mentores.</p>

	<p>FODA realizado la sesión anterior.</p> <p>Desarrollo: Se evalúa propuesta utilizando análisis FODA, se dividen a los participantes en 4 grupos a cada grupo se le designa aleatoriamente deben realizar reflexión y búsqueda de modificaciones de la propuesta según se le designe el análisis de las fortalezas, oportunidad, debilidades o amenazas de la propuesta.</p> <p>Cierre: En plenario se presentan los análisis y se toman las decisiones para ajustar la protesta, permitiendo que la implementación durante el 2024, tenga mayor efectividad e impacto.</p>		
--	--	--	--

Cronograma

ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
“¿Qué y cuanto sabemos de gestión y monitores curricular?”		X X							
“Liderando para el aprendizaje”			X X						
“El monitoreo y su importancia”			X X X						
¿Usamos los datos? La importancia del uso de datos				X X					
“¿Y ahora qué hacemos con los datos ?”					X X				
“Asegurado la cobertura curricular”						X			
Implementado la propuesta							X X X X X X X X X X X X X X X		

6. Fundamentación teórica

6.1 Liderazgo pedagógico

Durante los últimos años, el liderazgo educacional se ha convertido en un tema de gran relevancia, destacando su importancia en la mejora continua de establecimientos educacionales, la literatura plantea que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo sería el factor fundamental para la mejora constante. Dicho concepto ha variado a través del tiempo y según el autor que lo define, existirían diferentes características y tipos de liderazgo. Dentro de los principales autores que han dedicado su tiempo al estudio de este concepto se encuentra Leithwood, quien define el liderazgo educativo como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20). Según Ulloa y Gajardo (2016), el liderazgo pedagógico se puede definir como un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares que permite que el proceso de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes.

El liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada. En nuestro país contamos con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), este documento establece nuestro marco orientador sobre el rol que deben desempeñar los directores en los establecimientos escolares. En el determinan una serie de prácticas que debe desarrollar el director y, además, define los principales recursos personales con lo que este debe contar.

Tal como lo plantea el MBDLE (2015), las escuelas de nuestro país son organizaciones que están en constante cambio por lo que surgen nuevos desafíos tanto para los equipos directivos y directores quienes deben gestionar no solo lo administrativo, sino que debe poner un foco central en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes.

De igual manera Bolívar (2010) describe el liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred leadership) el cual integra al liderazgo pedagógico, procedente del movimiento de “escuelas eficaces”, y el liderazgo “transformativo”, vinculado al movimiento de reestructuración escolar.

Plantea que el foco del liderazgo debiese estar en contribuir a la mejora de los aprendizajes, sitúa su foco en la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes Y busca indagar en que hacen o pueden los equipos directivos para mejorar la labor docente y para asegurar los aprendizajes de todos los estudiantes (Bolívar, 2010).

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán de ciertas prácticas desarrolladas, tales como si el liderazgo es distribuido o compartido, así como de las decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela deben dedicar tiempo y atención. Es por esto que liderar para el aprendizaje, no solo centrado en la labor administrativa del director incorporándolo, en todos los procesos asociados al aprendizaje de los estudiantes, forjando mejoras que permitan mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes es fundamental y la base de una escuela éxitos.

Dichas instituciones cuentan con equipos directivos y técnico-pedagógicos que conocen lo que sucede en sus aulas, que observan regularmente las clases, y retroalimentan a sus docentes respecto de sus fortalezas y desafíos, en función de mejorar sus prácticas pedagógicas (Bellei et. Al, 2004, citado en Mineduc, 2019).

Desde esta mirada surge la propuesta de mejora que se centra en fortalecer la gestión curricular de la directora y jefa de UTP del establecimiento en estudio, abordando mejoras que favorezcan el monitoreo permanente de la implementación curricular que contribuyan a la mejora de los resultados de aprendizajes.

6.2 Gestión curricular

El concepto Gestión Curricular implica llevar a cabo una serie de tareas encabezadas por distintos actores de la comunidad educativa en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje. El propósito central de estos procesos es asegurar que el currículum prescrito se enseñe y aprenda adecuadamente (Volante et al., 2015). Los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) muestran que la gestión curricular comprende las políticas, procedimientos y prácticas que tanto el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes debe realiza, el cual permite coordinar, planificar,

monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo las acciones que permiten asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

De esta forma analizar la gestión curricular de los establecimientos educacionales es una labor fundamental para generar mejoras educativas y debe ser una tarea central del equipo directivo para lograr una constante mejora en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para esto las comunidades educativas deben conocer cómo sus estudiantes aprenden, sus trayectorias de aprendizaje y cómo este conocimiento adquirido se vincula al diseño y la implementación del currículum y de las prácticas pedagógicas (Mineduc, 2016).

La implementación curricular busca definir el nivel de profundidad y desarrollo de los Objetivos de Aprendizaje (OA) alcanzados durante un año académico. Este análisis es complejo, ya que involucra una triada asociada a la Cobertura Curricular, y que consiste en el trabajo a realizar respecto del currículum prescrito, el implementado y el aprendido.

El currículum, prescrito en nuestro país, está definido por los Planes y Programas dados por el Ministerio de Educación y adaptados a las planificaciones que cada docente debe realizar para su disciplina. El currículum implementado es el que se registra en los libros de clases y queda documentado en las distintas herramientas que utiliza el docente con sus estudiantes. Finalmente, el currículum aprendido es el que es evaluado. Este último, se trata del más difícil de determinar, ya que la única forma de saber cuánto han aprendido los estudiantes es a través de la evaluación permanente del proceso de aprendizaje, lo que requiere de tiempo y de procesos de sistematización (MINEDUC. (s/f)).

6.3 Monitoreo curricular: Visita de aula y Caminata pedagógica

Según Ulloa y Gajardo (2017) se comprende el monitoreo como la búsqueda de la coherencia entre lo planificado y lo efectivamente enseñado, con la finalidad de lograr esta coherencia es que el equipo directivo debe emplear diversas estrategias, puesto que el monitoreo a la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que incide en los resultados de aprendizaje. Dentro de la propuesta de mejora desarrollada, se utilizarán como estrategia de monitoreo de la implementación curricular visita de aula y caminata pedagógica.

Si bien la visita al aula es la forma más tradicional de retroalimentación, la cual se realiza por medio de la observación de clases, en la que el equipo directivo, técnico pedagógico, docentes reconocidos en sus comunidades, o un docente par, presencian una clase completa o una parte de ella, esta resulta ser efectiva a la hora de tener una mirada amplia no solo de la implementación curricular, sino que permite identificar los factores que podrían afectar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, identificar si el clima de aula es adecuado, las estrategias y metodologías pedagógicas del docente, la interacción en el aula del docente y los estudiantes, entre otras. La observación requiere que quien observa han acordado previamente con quien será observado criterio que facilitar la posterior retroalimentación, tales como: el foco de la observación la forma de registrar las evidencias, y el espacio para la reflexión conjunta. (Mineduc, 2019.) De esta forma se disminuye la connotación negativa que se le brinda al monitoreo y se centra en un proceso respetuoso que busca el desarrollo del profesional desde una mirada de apoyo y entrega de herramientas que permitirán mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Instaurar esta práctica dentro del presente establecimiento permitirá que el docente no trabaje aislado que pueda contar un apoyo constante en su función desde una mira objetivo y sin desmedro de su profesión. De igual manera ayudara a visibilizar las causas de los bajos resultados en la asignatura de lenguaje que se han observado en los resultados SIMCE de los últimos años, entregado herramientas y centrado los esfuerzo en medidas remediales para dichas problemáticas identificadas, de igual forma permitirán potenciar a los docentes con buenos resultado replicando sus prácticas pedagógicas y validándolos ante la comunidad educativa.

Por otra parte, las caminatas pedagógicas o caminatas de aprendizaje es una estrategia para promover la retroalimentación de prácticas pedagógicas en la escuela, corresponden a una modalidad en la que un grupo pequeño de directivos y/o docentes (tres a cinco personas) visitan un conjunto de aulas por un tiempo acotado (10 a 20 minutos), el principal objetivo es recolectar evidencias asociadas a un aspecto específico de las prácticas pedagógicas, para luego retroalimentar a las y los docentes que fueron visitados. Para que la caminata sea efectiva, dado el corto periodo de tiempo que se utiliza, el grupo de observadores suele concordar en un foco de observación específico. Esta modalidad permite a los observadores identificar qué es lo que sucede

en el aula, observar cómo se comportan los estudiantes, observar las prácticas de sus colegas, entre otros elementos. El uso de esta estrategia permitirá poner énfasis en las dificultades observadas al realizar visita de aula, centrarse específicamente (Mineduc, 2019).

Dentro su principal beneficio se encuentra promueven una observación y retroalimentación focalizada, al centrarse en un aspecto específico de las prácticas de aula. Se realizan en un tiempo acotado (10 a 20 minutos), esto permite optimizar los tiempos ampliar la mirada respecto de las prácticas del equipo docente. Es una estrategia que fortalecen el liderazgo pedagógico del equipo directivo, permite observar las practicas docentes y realizar retroalimentaciones formativas. Potencia el liderazgo docente, al incorporar como observadores(as) a docentes reconocidos(as) por la comunidad educativa y/o el Sistema de Reconocimiento (por ejemplo: Experto I y II, o Avanzado con formación de mentiría) y es una instancia de Desarrollo Profesional Docente basada en la observación y retroalimentación de prácticas pedagógicas. (CPEIP, s/f). Lo anterior justifica el uso de esta estrategia en la propuesta de mejora, puesto que permitirá como ya fue mencionado potencia no solo el liderazgo pedagógico, sino que también el liderazgo docente y optimiza el tiempo a ser al ser una estrategia que utiliza solo 10 a 20, destacando que dentro de los centros educativos de nuestro país el tiempo es lo que mas escasea.

Es fundamental destacar que tanto la camita pedagógica como la observación de aula llevan a un proceso de reflexión y retroalimentación de las prácticas observadas, la retroalimentación de las prácticas pedagógicas se puede definir; “[...]como un proceso que se enmarca en la formación en servicio de las profesoras y profesores, realizado por el equipo directivo, la unidad técnico-pedagógica, docentes de mayor experiencia o pares “(Mineduc, 2019). El rol de los equipos directivos es crucial, dado que su orientación permite a las profesoras y profesores fortalecer sus capacidades de comprender y analizar tanto sus acciones pedagógicas como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes (Mineduc, 2019). La retroalimentación, contribuye en la mejora constante de los docentes, así mismo genera un impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes permite tomar conciencia de lo que sucede en el aula y tomar decisiones respecto de lo que tiene mayor sentido para que sus estudiantes logren los aprendizajes esperados.

6.4 Monitoreo de la cobertura curricular:

Para que una institución escolar este 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).

Es importante plantear que la noción de “cobertura curricular” que se tenga no es trivial. El Currículum Nacional (expresado en las Bases Curriculares, a excepción de III y IV Medio) define las expectativas de aprendizaje para todos los niños, niñas y jóvenes del país, apuntando a formar personas integrales y críticas que construyan un proyecto de vida propio y aporten al desarrollo del país. La cobertura es fundamental para el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y para su desarrollo integral (MINEDUC, 2016)

El constante monitoreo de la cobertura curricular determina los procesos y prácticas de mejoramiento de la enseñanza. Por consiguiente, para que la presente institución este orientada al logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes, será fundamental monitorear sistemáticamente la cobertura curricular, tal como refiere Nercellas (2016).

6.5 Uso de datos

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

Utilizar datos constituye un marco de relaciones entre distinta información que permite crear conexiones, identificar patrones y responder preguntas en torno al “cómo” sucede un determinado fenómeno.

Uso de datos para la mejora continua, permite que los diversos actores educativos identifiquen las brechas que se puedan dar en los objetivos de aprendizaje y los resultados, esto permite identificar la naturaleza de las dificultades de los procesos educativos, lo que posteriormente permite implementa acciones remediales para dichas situaciones. De esta forma el uso de datos se transforma en la base para el progreso educativo. (Parra y Matus, 2016)

La importancia del uso de datos en la presente mejora educativa radica en la implementación del uso de datos como guía para la mejora escolar, incorporando la reflexión sobre los datos y su utilización. Cabe destacar, que este por sí solos no es suficiente en la toma de decisiones, siendo fundamental realizar un proceso, reflexivo, compartido y contextualizado al servicio de la organización. (Parra y Matus, 2016)

Dentro de un establecimiento educacional, los datos forman parte del quehacer diario, desde los resultados obtenidos en el SIMCE, evaluación DIA, hasta las notas que obtiene cada curso, sin embargo, esto no son utilice sin realizar constante análisis y reflexiones que permitan determinar las causas de dichos resultados tanto para buscar medidas remédiales o para replicar prácticas efectivas.

Es en este punto donde surge la relevancia del uso de datos en esta propuesta de mejora como herramienta fundamental para la mejora escolar permitiendo el análisis de las prácticas y gestionando mejoras.

7. Conclusion y discusión

Ante la problemática detectada tras el levantamiento de línea base del establecimiento en estudio, se elaboró una propuesta de mejora orientada a dar respuesta a la problemática identificada; “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”. Para esto se planteó como objetivo general de la propuesta; “Fortalecer prácticas de monitoreo y retroalimentación de la implementación del currículo a partir de un trabajo colaborativo entre equipo directivo y profesorado en una escuela pública de la comuna de Talcahuano.”

La propuesta de mejora será implementada en la asignatura de lenguaje de 1° y 2° ciclo y contempla tres fases con un tiempo de ejecución de 8 meses. Esperando que, durante el año 2024, la propuesta sea implementada en todas las asignaturas del centro educativo aumentando su efectividad e impactando en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Las tres fases de la propuesta de mejora se resumen en: Fase 1; realización de taller en los cuales participa el equipo directivo y profesorado en los cuales se análogan conceptos y desarrollan herramientas que permitan fortalecer las prácticas de monitoreo y retroalimentación de la implementación del currículo.

Durante la fase 2 se implementa la propuesta esta se desarrolla durante 12 semanas y se dividió en cuatro etapas: En primer lugar, se implementan visitas de aula 1 vez al mes y caminata pedagógica 3 veces al mes, son realizadas en conjunto por directora o jefa de UTP, acompañadas por un docente. Semanalmente se realiza retroalimentación al docente, para lograr ajustes en sus prácticas, para esta retroalimentación se utiliza pauta confeccionada con anterioridad. En segundo lugar, para asegurar la cobertura curricular se realiza registro de OA de la asignatura de lenguaje en cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje. Así mismo, se utiliza cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje anuales que permite identificar el nivel de implementación del currículum. En tercer lugar, los Docentes de lenguaje deben realizar registro de evaluaciones realizadas durante el semestre que permitan tener una visión global e individual del rendimiento del curso y de cada estudiante, se realiza análisis de los datos y se implementan medidas remediales para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En cuarto lugar, se realiza reflexión del proceso el equipo una vez al mes se reúne para analizar y ajustar el proceso de mejora.

La fase 3 comprende el periodo final durante el cual se evalúa y ajusta el proceso de mejora realizando los ajustes necesarios para mejorar la efectividad de la propuesta durante el 2024.

Considerando que los procesos de cambio y mejora educativa requieren de tiempo, además de ser graduales (Bellei, et al., 2014), se consideraron fundamental monitorear la propuesta de manera externa hasta que se logre su institucionalización, considerado que la gestión curricular del establecimiento presenta dificultades no solo en las practicas abordadas en la presente propuesta sino en que también en diversas áreas de la gestión curricular.

Cabe destacar, que de manera transversal esta propuesta busca fortalecer el trabajo colaborativo entre equipo docente y equipo directivo, potenciado la reflexión pedagógica y el dialogo constante de las prácticas. Dicho trabajo colaborativo es fundamental dentro de un contexto educativo y es indispensable que se fortalezca, asiendo participe al equipo directivo en el aula, incorporándose y entregando apoyos desde lo técnico a los docentes.

Si bien la presente propuesta no fortalece todas las áreas de la gestión curricular que se encuentran deficitarias en el presente centro educativo, esta buscar dar orientaciones y motivar a los diversos actores a realizar mejoras constantes, ampliando su visión en lo necesario que es estar constantemente capacitándose y generando acciones no solo individuales en un aula por cada docente, sino monitorear constantemente diversas áreas de la escuela y de forma colaborativa busca dar respuesta a los múltiples desafíos que se presentan diariamente en los centro educativos de nuestro país.

8.Limitaciones y proyecciones

8.1 Limitaciones

Dentro de las principales limitaciones de la presente propuesta de mejora, destaca el tiempo que se requiere para su realización, considerando que el primer año no será posible ver los resultados esperado, puesto que solo se podrá evaluar la implementación de las estrategias realizadas durante 12 semanas. Esto se debe, a que para poder llevarla a cabo es fundamental realizar las acciones previas descritas en el diseño y programación de actividades, las cuales son la base para la efectividad de la presente propuesta.

De igual forma, otra limitación es el escaso tiempo que los docentes poseen para asistir a los talleres que se realizarán. Para esto se destinará el uso del horario de consejo de profesores cada 15 días y horario de coordinación PIE. Se sugiere solicitar al DAEM autorización para utilizar otro horario para poder completar las horas necesarias para el proceso de capacitación.

Como tercera limitación destaca que la propuesta de mejora se implementará el primer año solo en la asignatura de lenguaje, esta decisión se debe a que esta es la asignatura que presenta más bajos resultados de aprendizaje. Pese a que esta, es una limitación también se puede considerar como fortaleza ya que permitirá aplicar la propuesta de mejora como un piloto, tras lo cual se puede evaluar la propuesta y realizará los ajustes necesarios para su mayor efectividad.

8.2 Proyecciones

Las principales proyecciones de esta propuesta apuntan a implementar la estrategia de monitoreo permanente de la implementación curricular y resultados de aprendizaje tales como caminatas pedagógicas y visitas de aula con el objetivo de acompañar el proceso de enseñanza de los docentes y retroalimentar sus prácticas permanentemente, con esto se espera impactar positivamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Se espera que durante el año 2024 el centro educativo implementará la estrategia en todas las asignaturas, esto permitirá ir institucionalizando la presente mejora educativa, fortaleciendo la gestión curricular del centro educativo.

Se espera que tanto la directora y jefa de UTP comprendan la importancia de realizar monitoreo constate de la implementación curricular y logren visibilizar esto con los docentes, generando una cultura escolar, que valida e identifica del monitoreo y posterior retroalimentación de las prácticas desplegadas por los docentes en el aula, como una herramienta de desarrollo profesional docente.

Aumentar la reflexión docente en torno a los bajos resultados de aprendizaje mediante el uso de datos de evaluaciones y análisis de la cobertura curricular, permitirán realizar constantes indagaciones para la implementación de acciones remediales antes las dificultades identificadas tanto en los cursos como en manera individual en los estudiantes, generando estrategias para soslayar dichas dificultades.

Referencias

- Bajtín, M. (2008). El problema de los géneros discursivos. *Estética de la creación verbal*, (2da ed.), 245-290.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *Lo Aprendí en la Escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile: LOM.
- Bolivar. A. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje*, Universidad de Granada: España. https://www.researchgate.net/publication/293237940_Liderazgo_para_el_aprendizaje/link/56b6d1c908ae44bb3307ad4d/download.
- 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.*
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). The principal's role in school effectiveness: A review of methodological issues, 1980–95. In K., Leithwood, et al. (Ed.), *The international handbook of educational leadership and administration* (pp. 723–784). Dordrecht, Netherlands: Kluwer
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta.ed. Editorial McGraw Hill.
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2), 82-104
- Kalinowski Echegaray, D. (2009). *Medios de articulación en el sistema peruano*. SUSANA SCHULLER. <https://ecomunitaria.es.tl/Glosario.htm>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

Leithwood, K.; Seashore, L.; Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Wallace Foundation

MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar* (1era ed.).
https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

MINEDUC. (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2016). Orientaciones Jornada de planificaciones establecimientos educaciones. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2019) Caminata Pedagógica, Serie Retroalimentación de Prácticas Pedagógicas. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC, (s/f). Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos: Reconociendo los tipos de liderazgo. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

MINEDUC. (2019). Retroalimentación de las prácticas pedagógicas, Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (s/f). Monitoreando la implementación curricular y los logros de aprendizaje, Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

Nercellas, M. (2016). La noción de cobertura curricular y su impacto en la visión del aprendizaje y de la evaluación. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=229013>

Parra, V., & Matus, G. (2018). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la Educación*, <https://doi.org/10.31619/caledu.n45.25>

Robinson, V., Hohepa, M., Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration. University of Auckland and the New Zealand Ministry of Education

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

Ulloa, J., Gajardo J., Nota Técnica N° 7, Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Recuperado del sitio web de Líderes Educativos, <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>

Volante, P, Bogolasky, F. Derby, F & Gutierrez, G. (2015) Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. Pontificia Universidad Católica, Chile

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

Anexos

Anexo 1: Conceptos claves respecto al monitoreo de la implementación del currículum y resultados de aprendizaje.

Gestión curricular.	Los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) muestran que la gestión curricular comprende las políticas, procedimientos y prácticas que tanto el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes debe realiza, el cual permite coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo las acciones que permiten a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.
Monitoreo curricular	Según Ulloa y Gajardo (2017) se comprende el monitoreo como la búsqueda de la coherencia entre lo planificado y lo efectivamente enseñado, con la finalidad de lograr esta coherencia es que el equipo directivo debe emplear diversas estrategias, puesto que el monitoreo a la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que incide en los resultados de aprendizaje.

Cobertura curricular	La cobertura curricular, es la proporción de los contenidos por los que el docente efectivamente logra transitar dentro de un año escolar en una asignatura determinada, estaría vinculada no sólo con las habilidades docentes y el manejo del contenido, sino que también con las condiciones de aula.
Monitoreo de la cobertura curricular	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. (Nercellas, 2016).
Liderazgo pedagógico	Según Ulloa y Gajardo (2016), el liderazgo pedagógico se puede definir como un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares que permite que el proceso de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes.
Uso de datos	El uso de datos se considera una buena estrategia de mejora de gestión en las instituciones escolares (Parra y Matus, 2016). Aporta información, conocimiento y aprendizaje; fundamenta el cambio de las prácticas docentes; y contribuye a la mejora de los logros de todos los estudiantes, al permitir, en el marco de los procesos pedagógicos, una

	toma de decisiones pertinente y oportuna que esté basada en diferentes tipos de evidencia (Mineduc, <i>s/f</i>).
Resultados de Aprendizaje	Los resultados de aprendizaje se definen como enunciados acerca de lo que se espera que los estudiantes sepan, n y / o sea capaz de demuestren una vez terminado el proceso de aprendizaje (ECTS, 005).

Anexo 2: Tipos de curriculum.

Curriculum prescrito	El currículum prescrito: define lo que debe ser enseñado en la escolaridad, consecuencia de la selección cultural de conocimientos, habilidades y valores (Lundgren, 2008). Está determinado por el organismos competentes del estado en el ámbito de la educación El currículum, prescrito en nuestro país, está definido por los Planes y Programas dados por el Ministerio de Educación y adaptados a las planificaciones que cada docente debe realizar para su disciplina (Mineduc <i>s/f</i>).
Curriculum Implementado	El currículum implementado es el que se registra en los libros de clases y queda documentado en las distintas herramientas que utiliza el docente con sus estudiantes. (Mineduc <i>s/f</i>).
Curriculum Aprendido	El currículum aprendido es el que es evaluado, se trata del más difícil de determinar, ya que la única forma de saber cuánto han aprendido los estudiantes es a través de la evaluación permanente del proceso de aprendizaje, lo que requiere de tiempo y de procesos de sistematización. (Mineduc <i>s/f</i>).

Anexo 3: Visita al Aula y Caminata Pedagógica.

Vista de aula	La visita al aula es la forma más tradicional de retroalimentación, la cual se realiza por medio de la observación de clases, en la que el equipo directivo, técnico pedagógico, docentes reconocidos en sus comunidades, o un docente par, presencian una clase completa o una parte de ella, esta resulta ser efectiva a la hora de tener una mirada amplia no solo de la implementación curricular, sino que permite identificar los factores que podrían afectar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, identificar si el clima de aula es adecuado, las estrategias y metodologías pedagógicas del docente, la interacción en el aula del docente y los estudiantes, entre otras. La observación requiere que quien observa han acordado previamente con quien será observado criterio que facilitar la posterior retroalimentación, tales como: el foco de la observación la forma de registrar las evidencias, y el espacio para la reflexión conjunta. (Mineduc, 2019.)
Caminata Pedagógica	Las caminatas pedagógicas o caminatas de aprendizaje es una estrategia para promover la retroalimentación de prácticas pedagógicas en la escuela, corresponden a una modalidad en la que un grupo pequeño de directivos y/o docentes (tres a cinco personas) visitan un conjunto de aulas por un tiempo acotado (10 a 20 minutos), el principal objetivo es recolectar evidencias asociadas a un aspecto específico de las prácticas pedagógicas, para luego retroalimentar a las y los docentes que fueron visitados. Para que la caminata sea efectiva, dado el corto periodo de tiempo que se utiliza, el grupo de observadores suele concordar en un foco de observación específico. Esta modalidad permite a los observadores identificar qué es lo que sucede en el aula, observar cómo se comportan los estudiantes, observar las prácticas de sus colegas, entre otros elementos. El uso de

	esta estrategia permitirá poner énfasis en las dificultades observadas al realizar visita de aula, centrarse específicamente (Mineduc, 2019).
--	---

Anexo 4: Pauta de visita al aula.

PAUTA DE ACOMPAÑAMIENTO DE AULA
(Autoría Profesora Sandra Urrutia)

Establecimiento :		
Nombre docente observado :		
Asignatura :	Curso:	Hora:
Fecha:	Asistencia:	Nºtotal de alumnos:
Observador:		

Nombre unidad	
Objetivo de la clase	

GRADO DE DESEMPEÑO:		
0	:	La acción descrita en el indicador, NO se realiza
1	:	La acción descrita, se realiza 1 sola vez durante el desarrollo de la clase.
2	:	La acción descrita, se realiza a lo más dos veces durante el desarrollo de la clase.
3	:	La acción descrita, se realiza de manera permanente durante el desarrollo de la clase.
NA	:	No aplica.

INTERACCIÓN AULA: DOCENTES Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente mantiene la mayor parte del tiempo una buena comunicación con los estudiantes.	
2. El docente promueve un aprendizaje participativo en sus estudiantes.	
3. El docente refuerza positivamente las intervenciones o acciones de los estudiantes.	
4. El docente permite a los estudiantes dar opinión, exponer sus ideas.	
NORMALIZACIÓN	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente promueve en los estudiantes un ambiente de trabajo organizado.	
2. El docente toma puntualmente el curso.	
3. El docente reacciona positivamente ante un elemento que dificulta el normal desarrollo de la clase.	
4. El docente promueve que los estudiantes permanezcan ordenados durante el desarrollo de las actividades, a menos que se requiera lo contrario	
5. El docente promueve la participación de sus estudiantes de manera ordenada.	
6. El docente promueve la participación de sus estudiantes de manera respetuosa.	
7. El docente promueve entre sus estudiantes la limpieza de la sala.	
8. El docente de manera permanente, mantiene normas de convivencia en el aula.	

PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente domina el conocimiento de la disciplina que imparte.	
2. El docente tiene la planificación disponible en la sala.	

3. El docente desarrolla la clase de acuerdo a lo planificado.	
METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS DEL DOCENTE	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente utiliza estrategias de motivación inicial.	
2. El docente contextualiza la clase en que se encuentra: objetivos y propósitos de la clase.	
3. El docente recupera los contenidos de clases anteriores.	
4. El docente aplica técnicas de organización de la información: esquemas, diagramas, tablas, mapas conceptuales, etc.	
5. El docente desarrolla actividades que respondan a los estilos de aprendizaje de los estudiantes. (visuales, kinestésicos y auditivos)	
6. El docente entrega instrucciones claras y precisas para la realización de las actividades.	
7. El docente utiliza estrategias de trabajo colaborativo.	
8. El docente emplea diversos recursos de aprendizaje: tecnológicos, material concreto, medios audiovisuales, etc.	
9. El docente incentiva la investigación a partir de la entrega de fuentes concretas de información.	
10. El docente realiza un cierre de la clase, mediante diferentes estrategias que corroboren el cumplimiento del objetivo de la clase.	
MONITOREO Y EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente monitorea permanentemente durante la clase, a través de diversos procedimientos el aprendizaje de sus estudiantes.	
2. El docente retroalimenta a los estudiantes con respecto al monitoreo que realiza durante el desarrollo de la clase.	
3. El docente utiliza el error favoreciendo el aprendizaje: rescata errores comunes e indaga su origen, sugiere preguntas que permitan verbalizarlos	
4. El docente evalúa al cierre de la clase en coherencia con los objetivos definidos al inicio y en la planificación.	
5. El docente se expresa verbalmente de manera adecuada y acorde al nivel de desarrollo de los estudiantes	
6. El docente desarrolla habilidades cognitivas en sus estudiantes	
CLIMA Y AMBIENTE ADECUADO PARA EL APRENDIZAJE	EVALUACIÓN OBSERVADOR
1. El docente tiene preparados los materiales y/o recursos necesarios para el desarrollo de la clase.	
2. El docente utiliza estrategias de enseñanza que involucran desafíos para los estudiantes.	
3. El docente genera un clima de respeto, evitando agresiones y	

descalificaciones.	
4. El docente logra la atención de todos sus estudiantes durante la clase.	
5. El docente propicia un ambiente de participación a través de preguntas, opiniones y aportes relacionados con los contenidos de la clase.	
6. El docente manifiesta de forma verbal y actitudinal que sus estudiantes son capaces de aprender.	
7. El docente refuerza positivamente los logros y avances de los estudiantes (estímulos, felicitaciones, anotaciones positivas, otros).	

Anexo 5: pauta de Retroalimentación visita al aula

RETROALIMENTACIÓN OBSERVACIÓN DE CLASES
(Autoría Profesora Sandra Urrutia)

La devolución de lo observado en aula, se centra en explicitar:

¿Cómo te sentiste en esta oportunidad?

¿Cómo crees que estuvo tu clase?

¿Crees que se cumplió el objetivo? ¿Por qué?

¿Crees que los estudiantes aprendieron?

¿Cuál era el objetivo o la intención de tu clase? ¿Qué querías lograr?

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar

AMBITO DE MEJORA / ACUERDO	PERIODO DE IMPLEMENTACION	FECHA DE VERIFICACION

Comentarios

_____ Firma Docente

_____ Firma Observador

Fecha: _____

Anexo 6: Uso de datos y su importancia

Anexo 7: Cuadro de Registro de promedios finales por curso y asignatura

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

Anexo 8: Cuadro visión global de los objetivos de aprendizaje

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

Anexo 9: Cuadro de visión global de los objetivos de aprendizaje anuales que permite identificar el nivel de implementación del currículum.

CUADRO SINÓPTICO O VISION GLOBAL DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ANUAL			
<i>ASIGNATURA:</i>	<i>NIVEL:</i>		<i>CURSO:</i>
CURRÍCULUM PRESCRITO	CURRÍCULUM PLANIFICADO		
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE POR UNIDAD	OA PRESENTES EN LA PLANIFICACIÓN		% DE OA TRABAJADOS
Unidad 1: ejemplo	OA planificados por el docente	OA registrados en el libro de clases	
OA1	OA1	OA1	20%
OA2	OA2	OA1	30%
OA3	OA3	OA1	40%
OA4	OA5	OA2	100%
OA5	OA9	OA3	80%
Unidad 2			
Unidad 3			
ETC.			

Es importante comprobar que el currículum esté 100% implementado a nivel de Unidad, semestre y anual, de acuerdo a lo planificado.