



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Educación

# Liderando el cambio a través de la reflexión colaborativa

Una intervención transformadora en educación inicial

POR: DOMINGA ZAMORA

Seminario de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa.

PROFESOR GUÍA

SR./SRA. MARÍA SOLEDAD ORTUZAR

Junio, 2025

CONCEPCIÓN/SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad de acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referenciación de la obra.

## **AGRADECIMIENTO**

Llegar a este punto con mi tesis ha sido un camino increíble, y no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas. A todos ellos, quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

Primero que nada, un enorme gracias al equipo directivo del colegio y, muy especialmente, al equipo del ciclo de Infant School. Su confianza fue clave al darme la oportunidad de implementar una propuesta de mejora basada en mi diagnóstico. Esa apertura y el espacio que me dieron fueron, sin duda, un motor fundamental para este trabajo.

Mi gratitud también va para las profesoras y coordinadoras que tan generosamente compartieron su tiempo y su valiosa experiencia. La información que me brindaron fue esencial para poder construir esta solución.

Finalmente, quiero agradecer de corazón a los profesores de mi Magíster en la Universidad del Desarrollo (UDD). Las herramientas teóricas y el conocimiento que compartieron conmigo no solo me prepararon, sino que me dieron las bases sólidas para poder llevar a cabo este trabajo con rigurosidad y confianza.

A cada uno de ustedes, muchas gracias por ser parte de este viaje.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>11</b>
2.1    CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	11
2.2    PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	13
<b>3. PROBLEMATIZACIÓN</b> .....	<b>16</b>
3.1    DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
3.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
<b>4. INTERVENCIÓN</b> .....	<b>20</b>
4.1    PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	20
4.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.....	21
4.3    DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	23
<b>5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>33</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>38</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>43</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CAP/PLC: Comunidades de Aprendizaje Profesional

FCE: First Certificate in English

FLYERS: Young Learners English: Flyers

MINEDUC: Ministerio de Educación

NSE: Nivel Socioeconómico

PAES: Prueba de Acceso a la Educación Superior

PK: Prekínder

SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación

## **RESUMEN/ABSTRACT**

Esta tesis de magíster presenta un diagnóstico realizado en un colegio particular pagado de excelencia y con un clima laboral positivo, en donde se identificó una problemática en el ciclo Infant School caracterizada por la falta de espacios planificados para la reflexión pedagógica de calidad y retroalimentación entre docentes y directivos, la cual genera diferencias relevantes de percepciones sobre la efectividad de las reuniones y en consecuencia limita el desarrollo profesional docente y la innovación educativa.

El objetivo estratégico de la intervención apunta a promover una cultura de colaboración por medio de la reflexión pedagógica entre docentes de Prekínder y equipo directivo del ciclo. Para ello, se diseñó e implementó un plan basado en análisis de datos, incorporación de prácticas de liderazgo efectivo y acciones concretas para llevar a cabo el objetivo.

Los resultados de la intervención demostraron un aumento significativo en la reflexión crítica sobre el aprendizaje de los estudiantes, logrando la meta propuesta. Además, se evidenció una unificación en la percepción de docentes y directivos respecto a la utilidad de las reuniones. También impactó positivamente en el clima laboral, fomentando un espacio de seguridad y escucha que fortaleció la eficacia colectiva. Si bien la implementación presentó limitaciones como su duración y la falta de continuidad, los hallazgos sugieren el inicio de un camino para el establecimiento de Comunidades de Aprendizaje Profesional.

Se concluye que la creación de espacios intencionados de colaboración y reflexión, apoyados por un liderazgo transformacional, es fundamental para potenciar el desarrollo profesional docente y la innovación pedagógica en educación inicial.

### **PALABRAS CLAVES**

Colaboración docente, Comunidades de Aprendizaje (CAP), Desarrollo profesional docente, Educación inicial, Eficacia colectiva, Innovación educativa, Liderazgo educativo, Liderazgo transformacional, Reflexión pedagógica, Retroalimentación pedagógica, Trabajo colaborativo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La constante evolución educativa y las crecientes demandas sociales impulsan a las instituciones a reflexionar sobre sus prácticas para una educación de calidad. El desarrollo profesional docente es pilar para la innovación y mejora continua. En la educación inicial, una educación de calidad es incuestionable: las investigaciones desde la neurociencia revelan que en estas edades se establecen las bases del aprendizaje y habilidades clave, dada la intensa generación de redes neuronales. Esto subraya la necesidad crítica de interacciones pedagógicas óptimas y educadores en constante evolución.

Dentro de este marco, la presente tesis aborda una necesidad identificada en el ciclo Infant School de un colegio particular pagado en Santiago, institución de excelencia académica, bilingüe y con valores cristianos. A pesar de los sólidos resultados académicos y un clima laboral positivo, un diagnóstico exhaustivo reveló importantes oportunidades de mejora en liderazgo y gestión pedagógica.

La problemática central detectada fue la falta de instancias sistemáticas de reflexión crítica y retroalimentación entre docentes y directivos. Las reuniones eran informativas y orientadas a problemas de contingencia, más que la mejora de prácticas. Esto generó una marcada diferencia de percepción: docentes reportaron no recibir feedback enriquecedor, carecer de reflexión crítica y, consecuentemente, percibir ausencia de cambios en sus prácticas. Esta situación, fue corroborada por una evaluación externa, la cual menciona la necesidad de

una cultura colaborativa y de reflexión. Finalmente, pese al buen desempeño estudiantil, las profesoras no innovaban ni reflexionaban profundamente. La falta de tiempo planificado y de intercambio de conocimientos limitaba el potencial de innovación en el aula.

Abordar esta problemática es crucial para potenciar los espacios de reunión y establecer una cultura colaborativa de reflexión y retroalimentación que promueva la innovación. Las estrategias de trabajo colaborativo no solo añaden valor pedagógico y facilitan cambios que responden a necesidades estudiantiles, sino que también fomentan la reflexión pedagógica y el enriquecimiento de conocimientos. La creación de espacios colaborativos intencionados es un recurso valioso para el aprendizaje profesional y el pensamiento reflexivo (Montecinos, 2017, citado en Mineduc, 2018). El liderazgo es fundamental para crear y acompañar estos procesos, movilizándolo a los docentes hacia metas compartidas y la generación de Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) que favorezcan el desarrollo y prácticas de alto impacto en la primera infancia. Como señalan Leithwood, et, Al. (2018), los líderes efectivos promueven una visión compartida para el avance organizacional, potenciando los sellos institucionales y la eficacia colectiva al dar participación a los actores clave. Hattie (2018) refuerza que creencias positivas y altas expectativas grupales impactan altamente el desempeño

El objetivo estratégico de la intervención que se realizó fue incrementar la reflexión pedagógica entre docentes de Prekínder y directivos de Infant School para promover el trabajo colaborativo e innovación educativa. Se diseñó e implementó un plan enfocado en colaboración y reflexión, facilitando un espacio planificado con prácticas de liderazgo efectivo, análisis de datos, capacitaciones sobre colaboración, buenas prácticas, observación sin juicio y retroalimentación efectiva. La línea de acción se centró en identificar y reflexionar sobre buenas prácticas en el aula con la pauta de observación del Marco para la Buena Enseñanza (Mineduc, 2021), buscando rescatar experiencias positivas e inspirar la innovación.

La presente tesis se estructura en seis capítulos. El segundo, "Antecedentes Contextuales y Diagnóstico", describe el contexto institucional y los hallazgos diagnósticos que justifican la problemática. El tercer capítulo, "Problematización", profundiza en la delimitación y justificación teórica del problema. El capítulo cuatro, "Intervención", detalla el diseño, justificación teórica e implementación del plan de acción. El quinto, "Análisis de la Intervención/Resultados", presenta y discute los resultados obtenidos. Finalmente, el capítulo seis, "Conclusiones", sintetiza los hallazgos, discute implicaciones y propone futuras líneas de acción.

## 2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO

### 2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.

El colegio analizado es particular pagado y se encuentra en el sector oriente de Santiago. Recibe estudiantes desde PK a 4° Medio, en donde actualmente asisten 1.826 estudiantes, provenientes de familias de NSE alto, en los 4 ciclos educativos: Infant (PK- K), Junior (1ero a 4to básico), Middle (5to a 8vo básico) y Senior (1ero a 4to medio), 203 docentes, 37 administrativos y 22 colaboradores. El colegio se enmarca en una enseñanza de calidad en donde forman personas justas y solidarias, comprometidas con los valores cristianos y con un amplio dominio del inglés (PEI, 2021, ver Anexo 1). La visión y misión apunta a aspectos como innovación pedagógica, comunidad educativa y formación de líderes, dando origen a la identidad del colegio generando tres sellos Institucionales (ver Anexo 2). El primero, *sello formación valórico cristiano*, alude a los valores cristianos como los ejes centrales para el área formativa del cual se desprende el departamento de pastoral y solidaridad con foco en ayuda social y desarrollo del sentido de comunidad. El segundo, *sello de excelencia académica*, busca el más alto desempeño de los estudiantes siguiendo el modelo constructivista de enseñanza incluyendo aportes sobre habilidades de pensamiento profundo de Marzano y Swartz (2002), metodología singapur en matemática y bases curriculares Mineduc. Lo anterior ha generado buenos resultados en SIMCE y PAES obteniendo resultados superiores al promedio nacional y estando en el puesto 22 del ranking nacional PAES 2025 (ver Anexo 3). Y, el tercero, el *sello*

*bilingüe*, se enfoca en habilidades para la comunicación tanto oral como escrita en un ambiente completamente bilingüe desde Pk a 6to básico. Además, rinden certificaciones internacionales de la Universidad de Cambridge (FLYERS, FCE) en las cuales hay un 0% de reprobación siendo las áreas más fuertes Speaking y Listening (ver Anexo 3).

Por otro lado, los profesores son actores fundamentales para el colegio, quienes se caracterizan por ser comprometidos con la innovación pedagógica y la colaboración mediando el proceso de aprendizaje con estrategias significativas y mejora de prácticas que comparten con otros (ver Anexo 2). El colegio apoya este proceso creando un plan de desarrollo docente PDD el cual responde a las exigencias de una metodología constructivista otorgando la posibilidad de generar acciones concretas en aula capacitando a los docentes en 5 áreas clave (ver Anexo 4).

En cuanto a la estructura organizacional, el colegio es gobernado por un directorio familiar. Al nivel de la institución escolar, existen tres grandes figuras de liderazgo quienes colaboran entre ellas desde sus respectivas áreas (ver Anexo 5). La primera corresponde al área formativa, la *directora*, quien lidera y dirige desde la visión y misión teniendo como colaboradores el centro de padres y de alumnos. La segunda figura corresponde al área académica, la *sub-directora*, quien se encarga de liderar el PEI y sellos institucionales. La tercera figura de liderazgo es el *gerente de operaciones*, quien está a cargo de las finanzas y gestión de recursos.

Por otro lado, existen liderazgos medios que conforman equipos directivos para cada ciclo educativo en donde participan directores de ciclo, coordinadores académicos y equipo de gestión (psicólogas, depto. apoyo al aprendizaje conformado por terapeutas ocupacionales y psicopedagogas). Estas figuras acompañan a los docentes desde el área formativa y académica según corresponda, sin estar en aula. En cuanto a los docentes, se utiliza la estrategia pedagógica Team Teaching desde PK a 2do básico en donde colaboran en impartir clases, planificación y evaluación, como también tareas administrativas.

## 2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Los líderes desempeñan un papel crucial en la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje. Son ellos quienes, mediante el establecimiento de metas, asignación de recursos y liderazgo con sus profesores aseguran un ambiente ordenado y seguro (Robinson & Gray, 2019) que moviliza el núcleo pedagógico. Es por lo anterior que se hace necesario conocer el panorama que presenta el ciclo Infant School realizando un análisis con el modelo de liderazgo para establecimientos de educación parvularia (Mineduc, 2020).

Los resultados permitieron determinar aspectos positivos en la estrecha relación que comparten con las familias existiendo variadas instancias de comunicación fluida y colaboración, lo que genera impactos positivos y significativos en el proceso de desarrollo de los niños (EEF, 2025, ver Anexo 6). También, se percibe alta calidad de interacciones pedagógicas y el permanente reconocimiento de la influencia de la salud mental en el aprendizaje.

No obstante, a los aspectos destacados, se observan oportunidades de mejora en las dimensiones correspondientes a liderazgo y gestión pedagógica. En primer lugar, *liderazgo*: se evidencian reuniones entre docentes y directivos que en ocasiones logra tener un foco de aprendizaje y discusión técnica (Mineduc, 2020). Éstas tienden a ser informativas y enfocadas en resolver problemas contingentes. Se hace necesario tener instancias para reflexionar pedagógicamente para crear experiencias significativas y contextualizadas al constructivismo. En segundo lugar, *gestión pedagógica*: se identifica falta de retroalimentación desde directivos, esta tiende a ser enfocada en aspectos superficiales notificados dentro de la plataforma digital utilizada para planificar. Cada equipo de aula ajusta las actividades a las necesidades que observan, sin embargo, hay supervisión ni reflexión profunda entre ambas partes.

A partir de lo anterior, se recurre a recopilar información clave sobre reuniones que comparten los docentes y directivos en horas no lectivas mediante tablas de contenido. Además de la aplicación de una encuesta al ciclo y observar el desempeño académico de los estudiantes, con el fin de fundamentar el análisis anterior y tomar decisiones en base a mayor cantidad de evidencias.

Las tablas de contenido reflejan el panorama presentado apreciando el cumplimiento parcial de metas propuestas para estas reuniones (ver Anexo 7). Además, éstas son más bien informativas en donde la discusión de trabajo administrativo tiene mayor relevancia que compartir ideas asociadas a la mejora de prácticas o desempeño de los alumnos.

Por otro lado, la encuesta aplicada al ciclo de Infant School muestra una marcada diferencia en la percepción de las docentes y equipo directivo, en donde las primeras manifestaron un mayor desacuerdo respecto a la totalidad de afirmaciones (ver Anexo 8). Esta disparidad se evidencia fuertemente en temas como retroalimentación, reflexión crítica y cambios en práctica pedagógicas, donde los docentes afirman no recibir un feedback que enriquezca sus prácticas (50%), falta de espacios para la reflexión crítica sobre cómo mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes (67%) y, en consecuencia, no generan cambios en sus prácticas pedagógicas (58%). No obstante, se destacó un alto nivel de confianza en el equipo (83%). Este es un recurso valioso puesto que un clima de trabajo positivo fomenta el trabajo colaborativo y facilita la implementación de innovaciones educacionales (Mendoza, 2020).

En cuanto al desempeño académico de los alumnos 2024 se observa entre un 93% y 97% de logro (ver Anexo 9). Esto indica que a pesar de que las profesoras mencionan no generar cambios en sus prácticas ni reflexionar sobre ellas, han podido lograr un alto desempeño en sus alumnos.

Se suma a la evidencia anterior, se entrega una evaluación externa realizada durante el mes de Julio 2024. El instrumento ECERS, que mide la calidad del entorno de aprendizaje para los niños de preescolar, **corroborar los hallazgos de los datos recogidos dando como resultado la necesidad de generar una cultura colaborativa y de reflexión de calidad entre el equipo Infant School.**

### 3. PROBLEMATIZACIÓN

#### 3.1 DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La revisión de los datos expuestos muestra que a pesar de que los estudiantes tienen un buen desempeño académico las profesoras no generan cambios en sus prácticas pedagógicas. Esto podría estar siendo influenciado por la falta de tiempo planificado para identificar aspectos a mejorar y acomodar sus conocimientos desde su quehacer. Además, se identifica un clima positivo de trabajo, sin embargo, no se observan horas no lectivas que se orienten hacia el intercambio de conocimientos y análisis de estrategias con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje de alta calidad.

Es por lo anterior que actualmente existe la necesidad de **intencionar la reflexión pedagógica, en un espacio de tiempo compartido por docentes y directivos, con el objetivo establecer una cultura colaborativa planificada desde el liderazgo**. Es relevante, como institución, abordar prácticas de aula en espacios colaborativos intencionados y planificados convirtiéndolos en un recurso valioso de aprendizaje profesional que favorece el pensamiento reflexivo (Montecinos, 2017, citado en Mineduc, 2018).

#### 3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.

Se hace relevante entonces fortalecer la colaboración entre docentes y directivos del ciclo. **Las estrategias de trabajo colaborativo tienen muchas ventajas a nivel educativo**, por un lado, añade valor al proceso pedagógico y promueve la innovación, facilitando cambios significativos que responden a las necesidades

propias de la edad. También, promueve una reflexión sistemática sobre las prácticas pedagógicas además de la retroalimentación conjunta. A través del intercambio de ideas y experiencias, los docentes enriquecen sus conocimientos y habilidades. Esta dinámica colaborativa no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también promueve la innovación en las prácticas docentes, respondiendo de manera significativa a las necesidades de los estudiantes y a los contextos cambiantes actuales (Mineduc, 2019).

El rol de los líderes es fundamental para poder crear los espacios y acompañar en los procesos de reflexión para que los beneficios del trabajo colaborativo puedan ser aprovechados de manera efectiva en la producción de nuevas estrategias y, por tanto, fomentar la innovación. A pesar de que las docentes manifiestan claramente la falta de reflexión y retroalimentación intencionada, no significa que no tengan la motivación para realizarlo. Es por eso por lo que los líderes, quienes tienen la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas de la escuela, deben hacerse presente y generar planes de acción que resuelvan esta necesidad. Son ellos quienes deben acompañar y guiar a sus docentes hacia el pensamiento reflexivo generando comunidades de aprendizaje (CAP) que favorezcan el desarrollo profesional y prácticas de alto impacto para la primera infancia.

¿Por qué es importante generar una cultura colaborativa entre docentes y equipo directivo? **La cultura colaborativa promovida por los líderes potencia el cumplimiento de los sellos que destacan al colegio.** Permite que los

profesores orienten sus prácticas hacia el modelo pedagógico constructivista y desarrollen estrategias que apunten a los sellos institucionales que caracterizan a la comunidad educativa. El hecho de que en espacios colaborativos se dé la posibilidad de participación a los actores principales en la toma de decisiones mejora el sentido de pertenencia y eficacia colectiva.

Por otro lado, tal como plantea Hattie (2018) el hecho de que el grupo comparta creencias positivas de su capacidad de superar desafíos unificando sus esfuerzos, genera una comunidad de alto impacto en el desempeño de los alumnos. También, elevar sus expectativas hacia el éxito promueve un acercamiento a la docencia con mayor persistencia y fuertes capacidades de resolver problemáticas. **Al establecer expectativas y crear altos niveles de confianza, los líderes pueden influenciar la eficacia colectiva para que la colaboración tenga lugar.**

En cuanto a la innovación, ¿Por qué es tan importante? Tal como se mencionó con anterioridad, **el proceso de aprendizaje es dinámico y las diferentes generaciones requieren satisfacer necesidades que cambian con el tiempo.**

Se hace de vital importancia crear experiencias significativas en donde los niños y niñas logren comprender el mundo y descubrir su potencial para poder transferir ese conocimiento a las distintas situaciones de la vida que se le presentan. Esto llevado al contexto de ver la necesidad de orientar la colaboración hacia la innovación, significa avanzar todos juntos. Grandes referente a esta temática son Leithwood, Harris & Hopkins (2018) quienes al investigar encuentran que para

que una organización pueda avanzar, todos los que se desempeñan en ella deben estar de acuerdo en cuales son las metas y objetivos “Una práctica de líderes efectivos es promover una visión compartida” (p. 6) El no tener claridad de aquello dificulta la generación de CAP por lo tanto la línea educativa queda a disposición y percepción de cada individuo que puede ser influenciada por distintas tendencias emocionales, experiencias propias, entre otros.

Por último, **viendo los beneficios que trae la colaboración, el no contar con ella es desaprovechar el potencial docente y dejar de lado la innovación pedagógica, por lo tanto significa no generar interacciones de calidad entre docentes y directivos.** Aspectos muy relevantes que se mencionan en el proyecto educativo del colegio. Es por todo esto, que se debe abordar la problemática encontrada.

## 4. INTERVENCIÓN

### 4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

El diagnóstico indica la relevancia de centrarse en la colaboración y reflexión pedagógica de calidad, lo que llevó al diseño de un plan estratégico con acciones concretas. Esta intervención facilitará estos procesos, en un espacio de tiempo compartido y planificado.

Para potenciar el impacto de la iniciativa, se integran prácticas de liderazgo efectivo por parte de la responsable de llevar a cabo estas sesiones. Durante éstas, se compartirán los datos analizados y se abordará la problemática a trabajar, con el fin de establecer un objetivo y lenguaje común. Asimismo, se incluyeron capacitaciones sobre temas centrales como colaboración, buenas prácticas, observación sin juicio y retroalimentación para contribuir al desarrollo profesional docente y crear un marco común que permita utilizarlos en la reflexión pedagógica.

La propuesta también incluye momentos destinados a aplicar conocimientos ocupando sus experiencias en sala (prácticas de aula) y retroalimentarlas de manera colaborativa en un clima laboral positivo. Finalmente, se buscó crear un producto útil tanto para los docentes como para el equipo directivo, que inspire a realizar estas reflexiones de manera sistemática y evidencie la importancia de sus experiencias en el aula, motivando a otros a apropiarse de estas prácticas.

En conjunto con el equipo directivo, se acordó que las sesiones sean breves pero efectivas, con el objetivo de no sobrecargar la agenda de las profesoras, por lo tanto, se decidió invitar sólo a nivel prekínder.

Es por todo lo anterior, que la línea de acción se enfocó en identificar buenas prácticas dentro del aula y poder reflexionar en torno a ellas utilizando una pauta de observación con criterios claros, provenientes de estándar 7 del Marco para la Buena Enseñanza (Mineduc, 2021), que colaboren en rescatar las experiencias positivas de las profesoras de PK y directivos e inspirar a otras hacia la innovación y el cambio para la mejora de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.

#### 4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN

En primer lugar, es relevante tener una **visión compartida y objetivos claros**, ya que cuando estas se articulan, **facilitan el trabajo hacia un propósito común lo cual es fundamental para una reflexión pedagógica productiva** (Leithwood, et Al., 2008). Al incluir capacitaciones de conceptos clave y determinar un foco específico a observar se aplica la práctica de liderazgo mencionada, además de promover el desarrollo profesional. Por un lado, se incluye la observación sin juicio la cual permite sostener conversaciones enfocadas en el registro de la práctica de interés siendo la evidencia el principal protagonista para generar mejoras y por tanto un análisis crítico desde la misma mirada y lenguaje.

Por otro lado, se aborda la retroalimentación que apunta hacia la reflexión sobre prácticas de enseñanza (metacognición) a partir de un juicio externo, para reconocer y mejorar (Ulloa, et Al., 2016). Por lo que es una herramienta vital que se debe saber utilizar de manera efectiva para la reflexión profunda.

En segundo lugar, considero que las buenas prácticas tienen un rol transformador siendo un punto de partida para la mejora continua porque el aprendizaje es un proceso integral que involucra no solo conocimientos, sino también emociones y deseos. Al identificar y compartir aquellas estrategias que han demostrado ser efectivas, no solo celebramos los logros, sino que también inspiramos a otros a implementar cambios similares. En este sentido Michael Fullan (2015) destaca el **impacto positivo que tiene el intercambio activo de prácticas pedagógicas en la calidad de la educación impulsando la innovación y desarrollo profesional.**

Por último, el tener un momento planificado de análisis de buenas prácticas incluyendo una pauta clara basados en documentos ministeriales y compartida por las participantes, responde a cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El marco de la buena enseñanza es un referente que se complementa con el modelo curricular institucional, el cual enfatiza el aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades de pensamiento profundo. Además, se incluye un foco inclusivo de manera transversal, rescatando la importancia de eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de los niños y niñas (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2019). Es por todo lo mencionado

que la intervención apunta a generar comunidades de alto impacto mediante la revisión de sus propias prácticas. Esto es adecuado para resolver la problemática ya que **cuando los líderes crean espacios de colaboración basados en evidencia de impacto, se logra visibilizar el poder que tienen las acciones de los docentes** en el proceso de aprendizaje de sus alumnos (Hattie, 2018).

#### 4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

La implementación consta de 4 sesiones de 30 minutos cada una en donde participan docentes de nivel Pre Kinder y equipo directivo de manera opcional, para ver más información revisar anexo 10.

Objetivo estratégico: Incrementar la reflexión pedagógica entre docentes de Prekínder y equipo directivo de Infant School que promuevan el trabajo colaborativo e innovación educativa.

Meta estratégica: Hay un 60% de las asistentes de nivel Pre-Kínder que está de acuerdo con siguiente afirmación de la encuesta diagnóstica después de la intervención “Se discute y reflexiona críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes”.

Línea de acción: Identificar buenas prácticas dentro de las aulas de nivel Pre-Kínder mediante la reflexión, observación sin juicio y retroalimentación efectiva a partir de la utilización de una pauta de observación con criterios establecidos.

En la *primera sesión* se presentó un breve resumen del análisis de datos levantados en el diagnóstico institucional y la problemática identificada. Además,

se introdujo el concepto de colaboración en donde se muestran sus beneficios, importancia que esta tiene y cómo llevarla a cabo. El indicador de esta sesión fue que el 80% de los asistentes afirman conocer la problemática a resolver, el plan de acción y su rol respecto a la colaboración.

Durante la *segunda sesión* se realizó una capacitación sobre la identificación de buenas prácticas, se definió un foco de observación en conjunto y se revisó la pauta de observación para realizar cambios si fuese necesario o aclarar dudas. Los indicadores para esta sesión son: (1) El 80% de las participantes declara comprender lo que es una buena práctica. (2) El 80% de las participantes está de acuerdo con el foco de observación elegido en conjunto durante la sesión y la pauta de observación revisada.

En la *tercera y cuarta sesión* las participantes utilizaron la pauta de observación de buenas prácticas introducida la sesión anterior. Además de esto, se dieron algunas estrategias para el registro y la retroalimentación efectiva en el proceso de reflexión. También, se compartió a las asistentes un documento Word llamado "Infant Tool Kit: Best Practices" en donde se recopilaban todas las buenas prácticas reflexionadas durante las dos sesiones. Se recogen datos que respondan a los siguientes indicadores: (1) El 80% de las participantes registra su práctica en la pauta de observación de buenas prácticas. (2) El 80% de las participantes se involucra en la reflexión realizando comentarios. (3) El 50% de las participantes utiliza al menos dos estrategias referidas a la observación sin juicio o retroalimentación efectiva.

## **5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS**

Finalmente se llevaron a cabo 2 intervenciones con el equipo Prekínder. La primera, en noviembre 2024, que cumplió con el plan establecido, que consistió en cuatro sesiones de 30 minutos cada una. La segunda, en mayo 2025, el equipo directivo del ciclo generó un horario especial de reflexión pedagógica mensual por lo que se me dio la posibilidad de ajustar el plan y volver a aplicarlo con las profesoras PK que no habían participado del anterior. Esta intervención, se realizó en una sesión de 90 minutos que incluyó la presentación del diagnóstico, capacitaciones a docentes de las temáticas contempladas y la utilización de la pauta de observación de buenas prácticas. Aunque cada equipo seleccionó un enfoque diferente para la aplicación de la pauta, se logró cumplir con los objetivos propuestos para ambas intervenciones. Es importante destacar que en ambas intervenciones participaron todas las profesoras jefas. Adicionalmente, se contó con la presencia de directivos del ciclo en algunas sesiones: en 2024 participaron coordinadoras en 2 sesiones, y en 2025, la coordinadora pedagógica y directos de ciclo estuvieron presentes en el 80% de la sesión. Los indicadores establecidos para las sesiones fueron cumplidos con un porcentaje superior al esperado, la única excepción fue el primero que alcanzó un 64% de logro (Tabla 1). Adicionalmente, un 92% de los participantes manifestó el deseo de que estas sesiones se realicen nuevamente el próximo año.

Indicador Medido	Resultado
El 80% de los asistentes afirman conocer la problemática a resolver, el plan de acción y su rol respecto a la colaboración.	64% conoce la problemática, plan de acción y su rol en la colaboración.
Concepto Colaboración (2025)	Obtienen el 93% de respuestas correctas, lo que indica que conocen el concepto de trabajo colaborativo y los aspectos que la favorecen.
El 80% de las participantes está de acuerdo con la pauta de aplicación revisada en la sesión.	El 100% de las participantes menciona estar de acuerdo con la pauta de aplicación. Se comenta sobre ella en la sesión y se realizan preguntas para un mayor entendimiento.
El 80% de las participantes está de acuerdo con el foco de observación elegido en conjunto durante la sesión.	El 100% de las participantes comenta para elegir el foco de observación que más les acomodara, luego mencionan estar de acuerdo en la elección final.
El 80% de las participantes registra su práctica en la pauta de observación de buenas prácticas.	100% de las participantes registra su práctica en la pauta de observación.
El 80% de las participantes se involucra en la reflexión realizando comentarios.	100% participan de la reflexión realizando comentarios que agregan valor o dando su parecer.
El 50% de las participantes utiliza al menos dos estrategias referida a la observación sin juicio o retroalimentación efectiva.	100% utiliza estrategias de observación sin juicio. ( <i>Enfocan la atención en situaciones relevantes para el aprendizaje de los niños.; Evitan generalizaciones.; Se refieren a lo que sucedió.</i> ) Sólo algunas usan estrategias de retroalimentación efectiva ( <i>Destacan aspectos positivos.; Realizan sugerencias que aportan valor.</i> ) Al ser una práctica poco utilizada en nuestro nivel, puede ser que influya el poco uso de ello.

Tabla 1: Resultados de indicadores de las sesiones de intervención.

Además de esto, se generó un producto llamado “Infant Toolkit: Best Practices” en donde se recopilieron 12 buenas prácticas que fueron reflexionadas en ambas instancias de intervención y fue compartida con todas las participantes. (ver Anexo 11).

Luego de las intervenciones realizadas, se vuelve a aplicar el cuestionario utilizado en el diagnóstico en donde se obtuvo una tasa de respuesta del 63% de

las participantes de las sesiones entre 2024 y 2025, de las cuales 73% fueron profesoras y el 25% correspondieron a equipo directivo. A continuación, se muestran los resultados comparativos de las encuestas aplicadas.

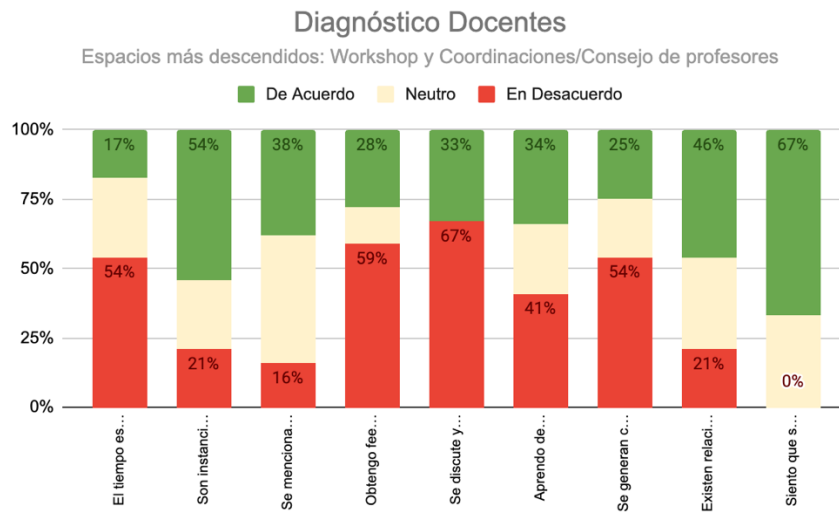


Gráfico 1: Resultados encuesta diagnostica aplicada.

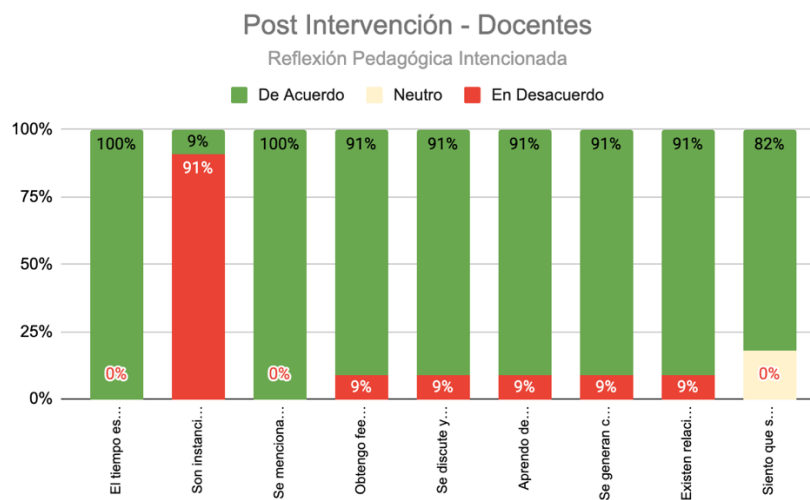


Gráfico 2: Resultados encuesta post intervención aplicada.

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa un aumento en el porcentaje correspondiente a la opción “de acuerdo” en gran parte de las afirmaciones luego de las intervenciones. A modo general, las afirmaciones con mayor movimiento fueron: Efectividad del tiempo, instancias sólo informativas, feedback, reflexión pedagógica, aprendizaje entre pares y cambios de prácticas. Además, las docentes se ven más decididas frente a las afirmaciones, hay un bajo porcentaje de neutro “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (18%) en comparación con el diagnóstico.

Respecto a la meta propuesta, hay un aumento del porcentaje “de acuerdo” en la afirmación correspondiente al foco crítico principal *“Se discute y reflexiona críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes”* (ver Anexo 8). Además, se reduce en 58 puntos el “en desacuerdo”, el cual fue el principal foco de intervención debido a su alarmante resultado en el diagnóstico (Gráfico 3). En cuanto a los otros focos críticos: Retroalimentación *“Existe feedback que enriquece mis prácticas pedagógicas.”* y Cambio en prácticas *“Se generan cambios en las prácticas pedagógicas que impacta en el aprendizaje de los estudiantes.”*, vemos el mismo panorama, en donde en ambos hay un cambio radical en “de acuerdo” teniendo luego de la intervención un 91% (Gráfico 4).

### Foco Principal - Reflexión Pedagógica Comparación respuestas docentes

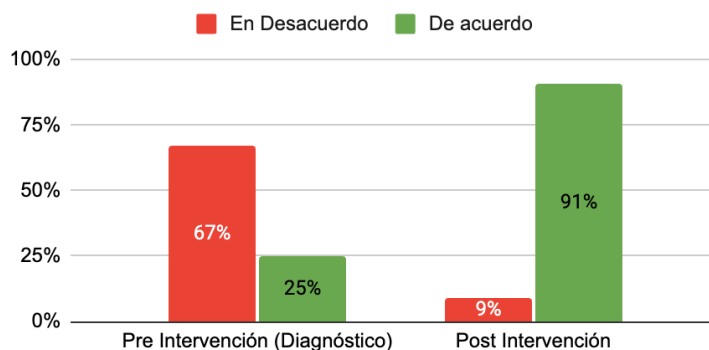


Gráfico 3: Resultados comparativos del foco principal de intervención: Reflexión Pedagógica.

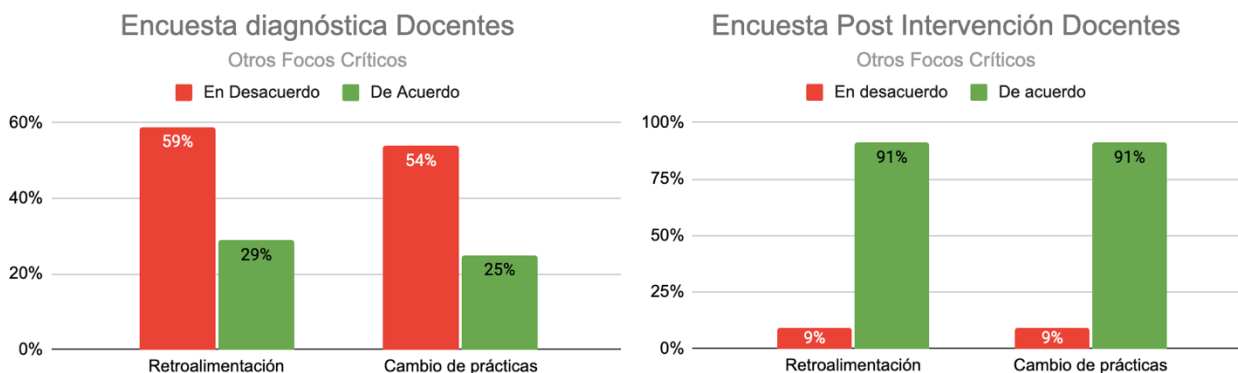


Gráfico 4: Resultados comparativos de los otros focos críticos: Retroalimentación y Cambio de Prácticas.

Entre los aspectos positivos identificados y rescatados por los participantes de las sesiones, se evidenció la pertinencia de la información (relevante y adecuada), así como su utilidad y claridad en la entrega (contenido práctico y comprensible). Se destacó un ambiente de trabajo acogedor y la oportunidad para la generación de ideas en conjunto, fomentando la colaboración y el intercambio de propuestas. En general, la experiencia fue calificada como enriquecedora, aportando valor y

aprendizaje significativo, y la comunicación fue fluida, facilitando un intercambio constante y claro entre los participantes (ver Anexo 12).

Por otro lado, los aspectos identificados para futuras mejoras o ajustes en las sesiones incluyen la necesidad de realizarlas con mayor frecuencia, utilizar horarios no lectivos para su ejecución, crear situaciones más desafiantes o que inviten a una mayor profundización, y asignar una mayor cantidad de tiempo a las mismas.

Para profundizar en los resultados obtenidos, se entrevistó a una persona del equipo directivo y a dos profesoras jefe que participaron de las intervenciones. La entrevista tuvo como objetivo ahondar en las temáticas diagnosticadas y en los resultados finales de la encuesta luego a la intervención (Anexo 13).

En primer lugar, se abordaron las razones de la marcada diferencia de percepción entre docentes y equipo directivo en el diagnóstico inicial. Ambas partes coincidieron en que la problemática no era visualizada con anterioridad, especialmente por el equipo directivo del ciclo. Respecto a esto, las docentes señalan una falta de evaluación profunda de los cambios que se implementan y su efectividad. Luego, se les pregunta qué factores influyen en el cambio de perspectiva que tuvieron las docentes después de las sesiones. Todas las entrevistadas destacan que fueron instancias en donde se sintieron escuchadas y la creación de un clima empático fue determinante. Esto fue señalado como

una de las razones principales de la mejora de resultados. Como lo expresó una de las participantes:

*"Hubo una cercanía en cuanto a roles y compartir que no se daba. Hubo escucha abierta con altura de mira, para proponer cosas."*  
*(Participante docente, [26 de Mayo 2025]).*

Esta percepción se relaciona directamente con el clima laboral; sin embargo, no existe concordancia en el análisis de los resultados entre ambas partes. Mientras las profesoras atribuyeron la mejora de los resultados al clima de escucha y a la valoración de sus opiniones, el directivo consideró que la causa principal fue la gestión de personas y los cambios de rol implementados (por ejemplo, en las jefaturas).

En segundo lugar, se indagó sobre la importancia de las reuniones de reflexión pedagógica y los beneficios asociados a la colaboración. Tanto el equipo docente como el directivo coincidieron en lo beneficioso de compartir reflexiones en conjunto, destacando que esta práctica enriquece al equipo directivo y lo acerca a los problemas reales del aula, facilitando así una mejor respuesta. Además, evidenciaron cambios en su nivel de pensamiento, logrando visualizar la importancia de la reflexión pedagógica y rectificar ideas preconcebidas. A continuación, las declaraciones que refuerzan las ideas mencionadas:

*"Tanto líderes como profesor son iguales, es muy enriquecedor como equipo y para mí que no estoy en sala es más beneficioso aún" (Directivo, [26 de Mayo 2025]).*

*"Es una forma de acercarse (directivos) a nuestra labor, si no conversamos lo que sucede en mi sala es difícil hacer cambios. Acercarse a la labor de sala es fundamental, hablar desde la teoría es muy fácil" (Docente 2, [26 de Mayo 2025]).*

*"En la práctica no ha habido tanto cambio, pero sí en el pensamiento" (Docente 1, [26 de Mayo 2025]).*

Finalmente, se indagó sobre la proyección de los resultados de la encuesta en relación con el rol del liderazgo, donde el directivo comentó acerca de la utilización de los datos para propuestas de mejora. Al respecto, mencionó:

*"Siempre hay que tomar en cuenta todo. Se debe ir punto por punto para integrar los cambios y proponer una mejora si es necesario" (Directivo, [26 de Mayo 2025]).*

A pesar de que esta pregunta específica sobre la proyección de la encuesta no se realizó directamente a las docentes, durante la conversación surgieron dos propuestas de proyección de la iniciativa. Estas fueron: realizar las sesiones de manera sistemática, y que las sesiones deberían estar planificadas en los horarios no lectivos de manera semanal, similar a otras reuniones.

## 6. CONCLUSIONES

La implementación del plan de acción ha reflejado impactos positivos y significativos en las diversas áreas abordadas, destacándose la reflexión pedagógica, la retroalimentación y el cambio de prácticas en docentes. **Estos resultados parecen ser un buen inicio para generar una cultura colaborativa y establecer CAP en educación inicial.** Es necesario y tiene gran utilidad, tanto en el quehacer educativo como para el liderazgo, ya que se debe aportar en los procesos de aprendizaje de manera constante y significativa. Además, esta iniciativa no sólo contribuye al cumplimiento de los sellos educativos institucionales, como el de excelencia académica, sino que también refuerza el perfil del docente.

Respecto a la meta propuesta, los resultados post-intervención evidencian un notable aumento en el porcentaje “de acuerdo” en todas las afirmaciones, sobre todo en la meta propuesta, confirmando el **logro del foco crítico principal sobre reflexión pedagógica.** En consecuencia, existen hallazgos significativos para liderar cambios transformadores en educación inicial.

Uno de los hallazgos fundamentales **fue la efectividad de la toma de decisiones y planificación en base a datos para generar una reflexión pedagógica intencionada de calidad.** La gestión de datos fue crucial para identificar las necesidades y abordar la problemática de manera cuidadosa

incluyendo conceptos clave y espacios de aplicación, lo cual tuvo un impacto considerable. Tal como plantea Grissom, et al., (2021) el líder efectivo utiliza los datos no sólo para tomar buenas decisiones, sino que también para inspirar a la acción (citando a Hitt et Al., 2018, p.63), un principio que se vio reflejado en el aumento de los porcentajes “de acuerdo” en las afirmaciones posteriores a la intervención. Entonces se rectifica la necesidad que había en generar instancias de conversación productiva y colaborativa en un ambiente de confianza, como también lo evidenciaron las propias docentes al mencionar la necesidad de evaluaciones más profundas para una mejor visualización de las necesidades del ciclo. El liderazgo fue esencial al crear un espacio seguro y valorativo, ofreciendo estrategias y guiando las sesiones, lo que generó efectos positivos y fortaleció el desarrollo profesional al proveer tiempo y apoyos para la innovación y colaboración. Las prácticas de liderazgo efectivo propiciaron un ambiente de mejora continua, abordando los focos críticos identificados y alcanzando la meta propuesta centrada en reflexión pedagógica.

El segundo hallazgo relevante fue la capacidad que tuvo la intervención para **unificar la percepción entre docentes y directivos respecto a las reuniones que comparten, logrando que ambas partes las vivenciaran de manera similar**, algo que no ocurría previamente. Este logro pudo ser influenciado por la creación de un lenguaje común y metas compartidas. Compartir una visión sobre el rol de cada participante en la colaboración y el foco con el cual estábamos mirando las prácticas pedagógicas fortaleció también el perfil del

docente. De hecho, las docentes valoraron la pertinencia, utilidad y claridad de la información entregada lo que fue clave para una reflexión pedagógica productiva, reafirmando que el uso de estas prácticas de liderazgo impulsa el avance institucional (Leithwood, et Al., 2008). Adicionalmente, se logró visibilizar, lo positivo que es compartir reuniones de intercambio de prácticas, ya que, acerca a los directivos al aula y facilita la resolución efectiva de problemáticas. La participación conjunta demostró ser clave para mejorar la calidad educativa, ya que “(...) el intercambio activo de prácticas pedagógicas impulsa la innovación y desarrollo profesional.” (Fullan, 2015, p.20).

Por otro lado, un tercer hallazgo relevante fue el mejoramiento del clima laboral, que, a pesar de ser ya positivo, se elevó en consecuencia de generar un espacio de seguridad, calma y escucha, permitiendo que participantes que antes no se expresaban lo hicieran con confianza. Fomentar un clima laboral positivo, **provocó confianza en las docentes y por tanto incrementó la eficacia colectiva.** Al abordar buenas prácticas, las docentes se empoderaron y reflexionaron sobre los éxitos que han tenido a lo largo de su experiencia. Hattie (2018) sostiene que los líderes que crean espacios intencionados de colaboración, a través de visibilizar el vínculo entre las prácticas de aula y el aprendizaje, se fortalece la eficacia colectiva. La colaboración no sólo generó un clima productivo, sino que también influyó poderosamente en las prácticas de enseñanza docente lo que tiene un alto impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior se observa en el movimiento positivo que tuvieron las

docentes a la afirmación relacionada al cambio de prácticas, el cual también era parte de los focos críticos a abordar. El clima de empatía y la escucha activa a las que fueron expuestas las docentes en la intervención fueron determinantes, además de la creación de un producto que recopila las prácticas de aula que fueron comentadas, potencia la creencia en ellas de que están realizando un buen trabajo y son reconocidas.

A pesar de que la intervención fue bastante fructífera, igualmente se presentaron limitaciones que son importantes de mencionar. En primer lugar, se realizaron dos intervenciones con ajustes entre ellas: una inicial de cuatro sesiones cortas y una segunda, más extensa, con una sesión única. Además, las encuestas de evaluación se aplicaron únicamente al finalizar cada intervención, sin un seguimiento adicional. Lo anterior, podría implicar que la opinión de las profesoras haya cambiado posteriormente. Por ejemplo, en las entrevistas ellas mencionan que hubo un cambio de pensamiento más que de prácticas, mientras que en la encuesta este mismo aspecto fue uno de los aspectos con mayor movimiento. Al no ser una instancia sistemática, los beneficios obtenidos podrían disolverse con el tiempo, dado que los directivos no mantuvieron la cercanía al aula ni continuaron con este foco pedagógico en las reuniones, lo que podría haber generado una percepción que fue en un evento aislado.

Por último, para futuras intervenciones o investigaciones, es fundamental integrar las sugerencias cualitativas de las encuestas. Las docentes mencionan la

necesidad de mayor recurrencia de estas sesiones y en horarios no lectivos, además de la creación de situaciones más desafiantes que inviten a una mayor profundización en la reflexión. En cuanto a esto, una propuesta de mejora es invitar a los directivos a aumentar su constancia en el acompañamiento docente en aula y participen de manera obligatoria en los horarios de reflexión. Además, se recomienda integrar nuevas temáticas y proponer talleres de intercambio de conocimientos entre profesores y equipo directivo, fomentando la aplicación de estos aprendizajes en aula.

En conclusión, **esta intervención fue transformadora para el ciclo de Infant School** y esta se corrobora con los excelentes resultados cuantitativos y cualitativos presentados. Además, se evidencian hallazgos de impacto que vuelven a rectificar la responsabilidad que tiene el líder de aplicar prácticas de liderazgo efectivas para movilizar cambios institucionales con sus docentes. Si estas instancias se realizan de manera semanal en horarios no lectivos para niveles Prekínder y Kínder, se lograría consolidar una cultura de colaboración y mejora continua.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Fullan, M. (2015). *The New Meaning of Educational Change (5ª ed.)*. Teachers College Press.

Griffiths, A. J., Alsip, J., Hart, S. R., Round, R. L., & Brady, J. (2021). Together we can do so much: A systematic review and conceptual framework of collaboration in schools. *Canadian Journal of School Psychology, 0829573520915368*.

Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools. *Wallace Foundation, 2(1)*, 30–41.

Hattie, J., Donohoo, J., & Eells, R. (2018). The power of collective efficacy. *Educational Leadership, 75(6)*, 40–44.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for School Leadership.

<https://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid=17387&filename=seven-claims-aboutsuccessful-school-leadership.pdf>

Mendoza, R. (2020). El impacto del clima laboral en la innovación educativa: Una aproximación desde la colaboración docente. *Revista de Innovación y Gestión Educativa, 12(3)*, 45–58.

Ministerio de Educación. (2019). *Plan de mejoramiento educativo. Orientaciones para su elaboración*. División de Educación General (DEG). <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>

Mineduc. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. [https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/05/201511131613560.MBDLE\\_2015.pdf](https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/05/201511131613560.MBDLE_2015.pdf)

Mineduc. (2018). División de Educación General (DEG). *Promoviendo espacios de colaboración entre docentes. Dimensión: Liderando y Monitoreando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H5-Espacios-de-colaboracion-entre-docentes.pdf>

Mineduc. (2019a). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas - CPEIP. [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

Mineduc. (2019b). División de Educación General (DEG). *Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes: Herramientas para equipos directivos. Herramienta 4: Recursos para el seguimiento y monitoreo a nuestros procesos de innovación pedagógica* [Colección 1.2.4 Liderazgo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12365/14266>.

<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-4-Final.pdf>

Mineduc. (2019c). División de Educación General (DEG). *Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes: Herramientas para equipos directivos. Herramienta 9: Pauta de evaluación de la colaboración* [Colección 1.2.4 Liderazgo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/14271>.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14271>

Mineduc. (2020). *Estándares indicativos de desempeño para establecimientos que imparten educación parvularia y sus sostenedores*. Biblioteca Digital Mineduc.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14720?show=full>

Mineduc. (2021). *Marco para la buena enseñanza*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/09/MBE-2.pdf>

Piaget, J. (1973). *Comprender es inventar: El porvenir de la educación*. Caracas: Monte Ávila Editores.

Pozo, J. I. (2018). *Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Observaci%C3%B3n-sin-juicio.pdf>

Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171–187. <https://doi.org/10.1080/03036758.2019.1582075>

Subsecretaría de Educación Parvularia. (2019). *Marco para la buena enseñanza de educación parvularia: Referente para una práctica pedagógica reflexiva y pertinente*. Gobierno de Chile. Ministerio de Educación. [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/12/MBE\\_EP-Final1.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/12/MBE_EP-Final1.pdf)

Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). *Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente* (Nota Técnica N° 7). LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>

Vygotsky, L. S. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.



## 8. ANEXOS

### Anexo 1: PEI 2021 – Misión y Visión Institucional

#### MISIÓN

“Formamos personas justas y solidarias, comprometidas con los valores cristianos, proporcionando a los alumnos una educación de alta calidad, con un amplio dominio del Inglés oral y escrito, que les permita contribuir a su país y responder a los desafíos de la sociedad actual”.


#### VISIÓN

En el  pretendemos:

- Implementar procesos educativos innovadores centrados en el alumno, que valoren la diversidad del aula y que nazcan de un trabajo docente colaborativo e interdisciplinario.
- Fortalecer una comunidad educativa bilingüe, con el uso espontáneo del Inglés.
- Formar alumnos capaces de enfrentar las exigencias de un mundo globalizado y de la sociedad del conocimiento.
- Formar líderes y emprendedores en el área del compromiso social con su país.

### Anexo 2: PEI 2021 – Sellos Institucionales y Perfil del Profesor

#### - Sello Cristiano

 se define como un colegio cristiano, es decir, queremos que nuestros alumnos busquen a Dios y crean en Él, que incorporen a su vida valores como la **gratitud**, la **lealtad**, la **solidaridad** y el servicio a los demás, la **humildad** frente a los logros, la **honestidad**, el **respeto** al otro y el valor de la **responsabilidad**.

Nuestros alumnos diariamente inician su jornada escolar con una instancia de oración y reflexión, rezando con su Profesor Jefe el "Padre Nuestro", dando gracias a Dios por todo lo recibido y pidiendo su bendición.

Desde el ingreso a Prekínder, nuestros alumnos están en un ambiente de amor fraterno andréino, el cual va creciendo a medida que ellos toman conciencia de su fe: en tercero básico reciben la cruz, símbolo universal del cristianismo. Posteriormente, en cuarto básico, nuestros alumnos reciben, en una ceremonia junto con sus padres, la Biblia, simbolizando el compromiso de la familia en el camino de fe, para finalmente, en quinto básico, preparar el último paso de esta etapa, su primera comunión.

En su última etapa escolar, nuestros estudiantes de cuarto medio tienen la oportunidad de confirmar su fe católica a través del sacramento de la confirmación.

No obstante lo anterior, [REDACTED] fiel a la hermandad entre los hombres, recibe a sus postulantes y les da la bienvenida, tanto a las familias cristianas como a las judías.

#### **- Sello Excelencia Académica**

[REDACTED] tiene las más altas expectativas de sus alumnos y busca el más alto desempeño escolar de todos sus estudiantes de acuerdo a sus capacidades. Para lograr este propósito, [REDACTED] asume su trabajo educativo y pedagógico como un proceso continuo de apoyo y acompañamiento individual y colectivo de nuestros estudiantes, convocando a sus familias para compartir las estrategias conducentes a plasmar la excelencia académica en cada alumno. Los padres deben apoyar y fomentar en sus hijos un trabajo escolar responsable, orientado hacia la excelencia y coherente con las metas y valores que el colegio declara.

Este sello de excelencia académica [REDACTED] se manifiesta en el proceso interno de aprendizaje a través de la infusión explícita de habilidades sobre los contenidos curriculares, lo que permite que nuestros alumnos no solo aprendan de diversos temas, sino que sepan transformar este conocimiento y transferirlo en variados contextos de la vida. Queremos ir formando alumnos protagonistas de sus aprendizajes. El profesor [REDACTED] se constituye en un especialista actualizado de su disciplina, así como también en un mediador del aprendizaje de todos los estudiantes, propiciando un rol activo de estos, esforzándose por desarrollar todos sus talentos y descubrir sus estilos de aprendizaje.

#### **- Sello Bilingüe**

Desde su fundación, en el año 1962, el [REDACTED] asumió que el idioma Inglés tiene un lugar preponderante en la educación y en la sociedad. Nuestro colegio prepara a sus alumnos en un alto nivel de calidad de la enseñanza del Inglés, con foco en la oralidad, donde se les enseña a hablar y escribir de forma fluida, para que puedan comunicar sus ideas y que los otros puedan comunicarse con ellos. La lectura también juega un rol importante en este desarrollo, ya que posibilita a los alumnos a que adquieran nuevos conocimientos e incluso profundizar en aquellos que ya manejan. Todas estas habilidades son esenciales para participar como un activo miembro de la sociedad.

Para complementar este proceso, [REDACTED] brinda a sus alumnos certificaciones internacionales de la Universidad de Cambridge, Inglaterra: Young Learner's Examination, Preliminary English Test, First Certificate in English, F.C.E. Y dentro de los programas electivos de Inglés en III° y IV° medio, existen dos cursos que otorgan la opción a nuestros alumnos de rendir otros exámenes según sus intereses vocacionales: Business English Certificate, B.E.C., y el Test of English as a Foreign Language, T.O.E.F.L.

## PERFIL DEL PROFESOR

El profesor ██████ se destaca por su profundo compromiso con sus estudiantes y con la institución. ██████ busca que sus profesores sean:

### • **Ámbito curricular y profesional**

**Aspectos administrativos:** Responsables en las tareas que se les encomiendan, cumplan y hagan cumplir el reglamento del colegio.

**Aspectos curriculares:** Planifiquen el proceso de enseñanza – aprendizaje y evaluación, con altas expectativas respecto del desempeño de sus estudiantes. Asimismo, busquen las estrategias para lograr el aprendizaje de todos y cada uno de ellos, fomentando un ambiente propicio para el aprendizaje, tanto individual como colaborativo. Estimulen el interés de los alumnos por aprender, enfocado al perfil de alumno que buscamos como colegio.

**Aspectos profesionales:** Se mantengan actualizados e implementen las innovaciones didácticas propuestas por el modelo pedagógico del Andréé basado en el constructivismo. Trabajen colaborativa e interdisciplinariamente con los colegas, fomentando así un aprendizaje significativo y profundo en nuestros alumnos.

### • **Ámbito Personal**

**Autocríticos:** Sean reflexivos y autocríticos de su quehacer y estén abiertos a los espacios de mejora profesional.

**Comprometidos:** Se involucren en las diferentes actividades del quehacer escolar, preocupándose del bienestar de sus alumnos, sus familias y de la comunidad ~~en~~ en general.

**Creativos:** Dispuestos a buscar nuevas formas de fomentar el aprendizaje de sus estudiantes y desarrollar su labor pedagógica.

**Flexibles:** Se adapten a los diversos cambios que surgen del entorno escolar y social.

**Proactivos:** Muestren una constante iniciativa para solucionar problemas y anticiparse a distintas situaciones, resolviéndolas con asertividad y buscando la ayuda que les parece pertinente.

**Respetuosos:** Se vinculen de manera respetuosa, cordial y empática con el alumno y la comunidad. Generen respeto a partir del buen trato, valorando las diferencias y generando espacios de diálogo.

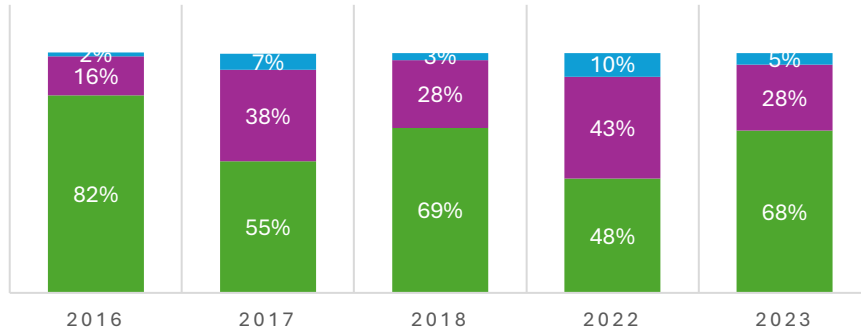
**Colaborativos:** Promuevan la cooperación, compartan materiales y experiencias educativas, aporten y reciban la ayuda de otros.

### Anexo 3: Datos cuantitativos generales

	% de Alumnos en Nivel Adecuado - SIMCE				
	2016	2017	2018	2022	2023
4to Básico Lenguaje	85%	86%	83%	80%	83%
II Medio Matemáticas	90%	89%	84%	76%	71%

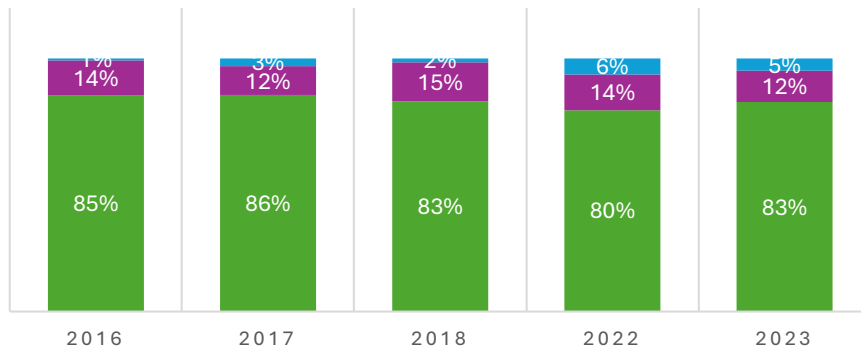
## SIMCE 4° BÁSICO MATEMÁTICA

■ Adecuado ■ Elemental ■ Insuficiente



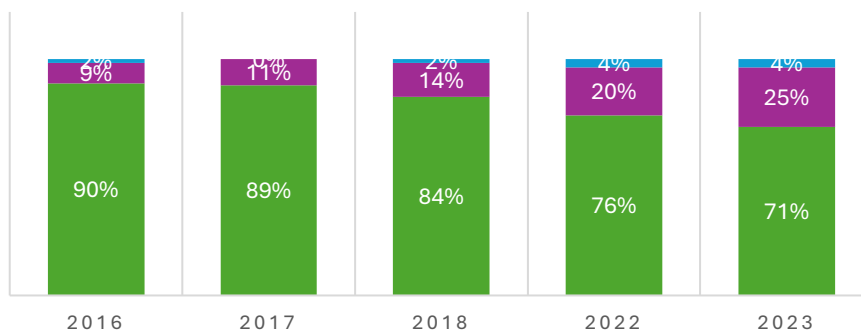
## SIMCE 4° BÁSICO LENGUAJE

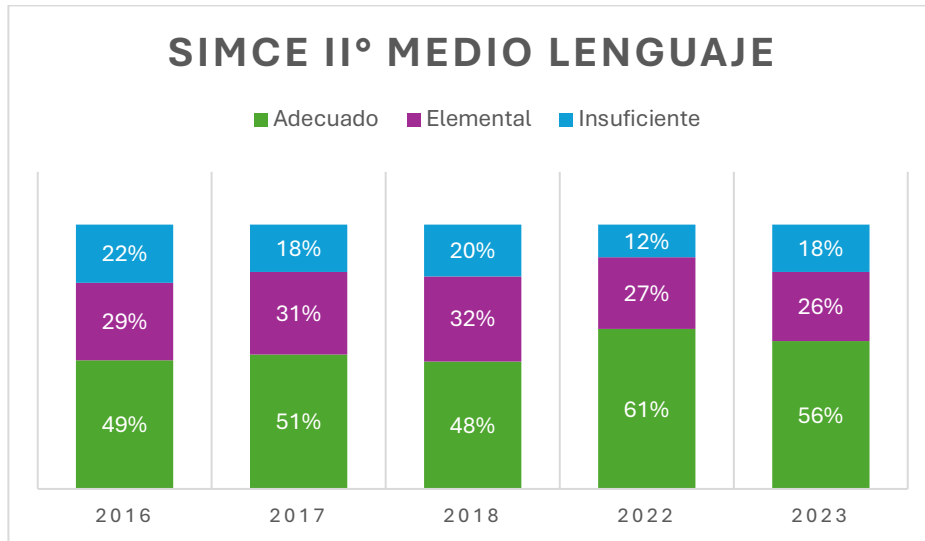
■ Adecuado ■ Elemental ■ Insuficiente



## SIMCE II° MEDIO MATEMÁTICA

■ Adecuado ■ Elemental ■ Insuficiente





**SIMCE:** En las pruebas SIMCE de matemáticas y lenguaje, los estudiantes obtienen resultados superiores al promedio nacional.

En 4° básico, más del 80% de los alumnos alcanza un nivel adecuado en lenguaje, mientras que en II medio se observa una inversión de esta tendencia, teniendo mejor desempeño en matemáticas (más del 71% en nivel adecuado). Es importante alertar que en II medio se identifica una tendencia decreciente en los resultados de matemáticas. En cuanto a los indicadores de Desarrollo Personal y Social, los resultados son similares al promedio nacional, evidenciando una disminución en las áreas de autoestima académica y motivación escolar.

**PAES:** En el año 2023 se realizó un plan de mejora académica enfocado en subir los puntajes PAES, puesto que en general el colegio se posiciona entre los primeros 20 en el ranking, y ese año bajó al puesto 33. Actualmente, se encuentran en el puesto 22, en donde se reconoció el esfuerzo dispuesto en todos los niveles educativos, especialmente educación media. Durante el 2024 superaron el promedio de puntajes nacionales y comunales, obteniendo la mayor diferencia en matemáticas 1 y 2 (100 puntos aprox). Como se vio anteriormente, el área matemática es muy fuerte en educación media, teniendo buenos resultados en pruebas estandarizadas.

CERTIFICADOS INTERNACIONALES BILINGÜES: Los estudiantes de II° medio realizar la prueba First Certificate in English FCE (B2 Level) todos los años. En el año 2023 un 13% que obtiene nivel B1, un 87% de los estudiantes que obtiene nivel B2 certificación B2, y un 24% de ellos que obtienen distinción. Otra de las pruebas que se realizan es A2 FLYERS en 4° básico. En 2023 el porcentaje de logro en la prueba fue de 76% en donde el 66% de los estudiantes recibe certificación A2 o A2+, los niveles más altos de logro. En ambas pruebas hay un 0% de reprobación y las áreas más fuertes de ambas pruebas son Speaking y Listening.

# PLAN DE DESARROLLO DOCENTE

**Queremos que todos los docentes perciban el Andréo no solo como un espacio laboral, sino como una organización que ofrece oportunidades de desarrollo y bienestar profesional.**

En nuestro Proyecto Educativo Institucional se explicitan los sellos que conforman nuestra identidad institucional. Entre ellos se encuentra el de Excelencia Académica. Este sello propone buscar el más alto desempeño de todos sus estudiantes de acuerdo a sus capacidades y formar alumnos protagonistas de sus aprendizajes.

Para alcanzar este sello se describe al profesor andreíno como una persona con un profundo compromiso con sus estudiantes y la institución. Se espera que desde el ámbito profesional se mantenga actualizado e implemente las innovaciones didácticas propuestas por el **modelo pedagógico constructivista**.

Sabemos que las competencias necesarias para la implementación de este modelo, no son de dominio universal y uniforme de todos los docentes que forman parte de nuestra comunidad educativa y que el aprendizaje continuo nos ayuda a ser flexibles y estar siempre abiertos a aquellas innovaciones que permitan mejorar nuestras prácticas en la sala de clases.

Este plan nace para otorgar a todos los **docentes de aula**, la posibilidad de transformar los principios del constructivismo en acciones concretas en la sala de clases. Pero ante todo, para que esa experiencia sea grata y se desarrolle en un clima de comodidad y seguridad.

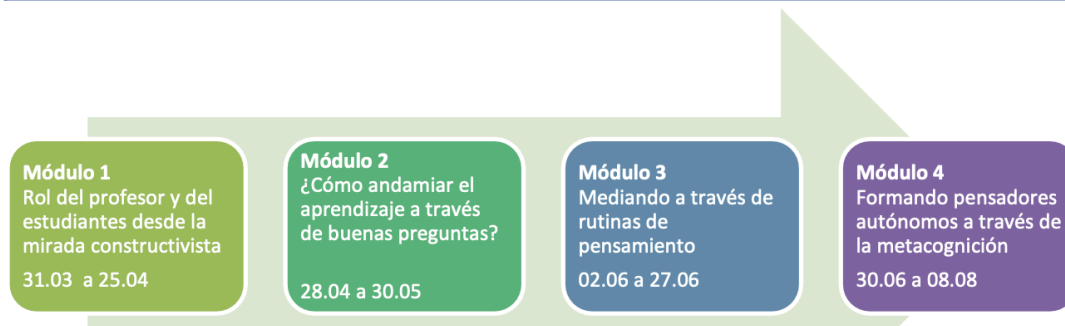
Los cursos del **Programa de Formación** están contruidos considerando la siguiente estructura de 3 momentos:

- **Aprendizaje Formal**: corresponde a los 4 módulos de auto instrucción disponibles en classroom que permitirán acceder a los fundamentos en los que se sustenta el tema (conceptos, principios teóricos, ejemplos etc.) Los docentes tendrán un total de 4 semanas para el estudio y realización de las actividades de cada módulo. Además de una sesión presencial de 1 hora y 20 minutos, cuya fecha se comunicará oportunamente. Las calificaciones de esta parte constituirán el 30% de la nota final.
- **Planificación de producto final**: al término del aprendizaje formal, cada docente construirá el producto final de la primera parte del curso. Este producto final será siempre una actividad posible de implementar en clase y el profesor deberá considerar un mínimo de 3 horas de dedicación a la planificación de ésta. La revisión y retroalimentación de esta actividad será realizada por el tutor(a) del curso. Esta parte constituirá el 30 % de la calificación final.
- **Aprendizaje Social**: el docente implementará la experiencia planificada en una de sus clases. Deberá grabar la sesión para recibir retroalimentación y calificación final. En el caso del Curso Evaluación para el Aprendizaje, el producto final será la construcción de una evaluación. La calificación de esta parte constituirá un 40% de la calificación final.



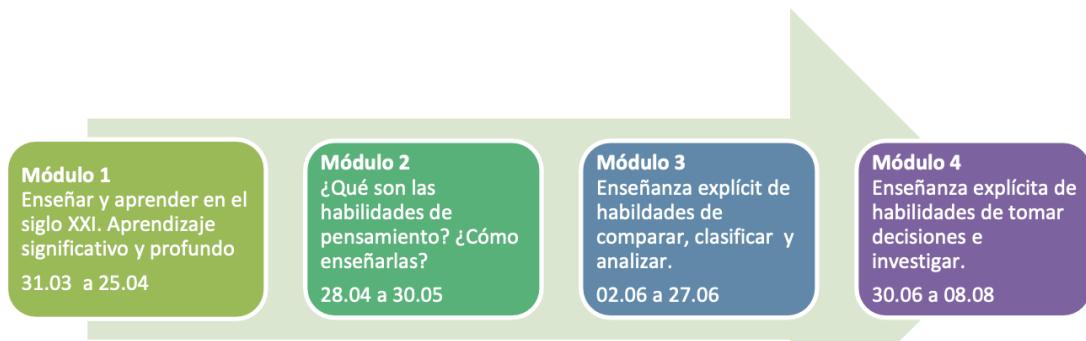
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Curso: Estrategias de Mediación	Tutor/a: [REDACTED]
Fecha de inicio: 31 de marzo	Fecha de término: 14 de noviembre

DESCRIPCIÓN GENERAL
<p>El rol de profesor en las últimas décadas ha transitado de ser un experto que entrega información organizada a sus estudiantes, a un mediador que entrega estrategias y herramientas para que sus estudiantes logren los aprendizajes. Pero, ¿cómo podemos convertirnos en mediadores de calidad en el aula? En este curso podrás analizar y aplicar estrategias que te permitirán andamiar el aprendizaje de tus estudiantes. Elaborar buenas preguntas, aplicar rutinas de pensamiento y desarrollar un pensamiento metacognitivo, serán algunos de los aprendizajes que podrás incorporar para convertirte en un buen mediador en el aula.</p>
<p><b>Meta:</b> Comprender la importancia del rol del profesor como mediador del aprendizaje de sus estudiantes y aplicar estrategias que permitan andamiar dicho proceso en el aula para potenciar la participación y autonomía del estudiantes, a través de la revisión del modelo constructivista y sus estrategias de enseñanza.</p>



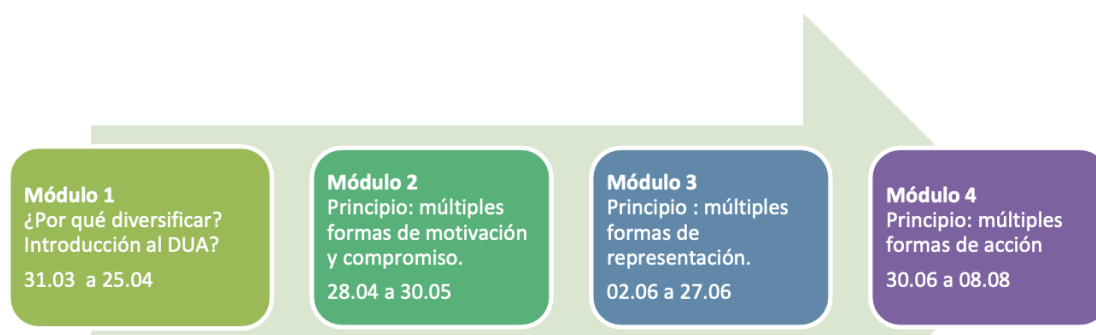
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Curso: Habilidades del Pensamiento	Tutor/a: [REDACTED]
Fecha de inicio: 31 de marzo	Fecha de término: 14 de noviembre

DESCRIPCIÓN GENERAL
<p><b>¿Por qué es importante enseñar habilidades de pensamiento?</b> En el desarrollo del curso, se presenta un modelo de enseñanza de habilidades de pensamiento, cuyo propósito es que nuestros estudiantes aprendan habilidades que les permitan enfrentar desafíos no solo del ámbito escolar, sino también del contexto social más allá de la escuela. En este sentido, el trabajo que realizarás en el curso, permitirá que analices escenarios que imponen desafíos, pero que también otorgan oportunidades para enseñar y aprender en el siglo XXI.</p>
<p><b>Meta:</b> Comprender la importancia de la enseñanza de habilidades de pensamiento, a través del análisis de diversas fuentes y la resolución de actividades de aplicación, con el fin de apropiarse de un modelo de enseñanza de habilidades que responde a las demandas educativas actuales.</p>



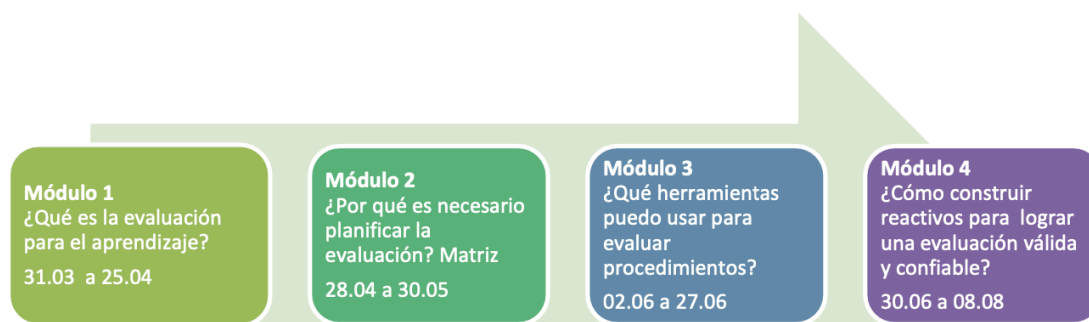
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Curso: Estrategias diversificadas de enseñanza	Tutor/a: [REDACTED]
Fecha de inicio: 31 de marzo	Fecha de término: 14 de noviembre

DESCRIPCIÓN GENERAL
<p><b>¿Te gustaría contar con algunas herramientas para poder dar atención a la diversidad de estudiantes del aula?</b></p> <p>El curso estrategias diversificadas de enseñanza y evaluación te presenta una de las propuestas para poder hacerlo: el DUA, Diseño Universal del Aprendizaje. Este modelo educativo te propone la mirada a tres principios que te pueden orientar para generar experiencias de aprendizaje y evaluación que acojan a todos tus estudiantes.</p>
<p><b>Meta:</b> Comprender, a través del visionado de videos, análisis de textos y actividades prácticas, el DUA (Diseño Universal del Aprendizaje) para diseñar, seleccionar y aplicar estrategias diversificadas de enseñanza y evaluación que den respuesta a la diversidad de estudiantes del aula.</p>

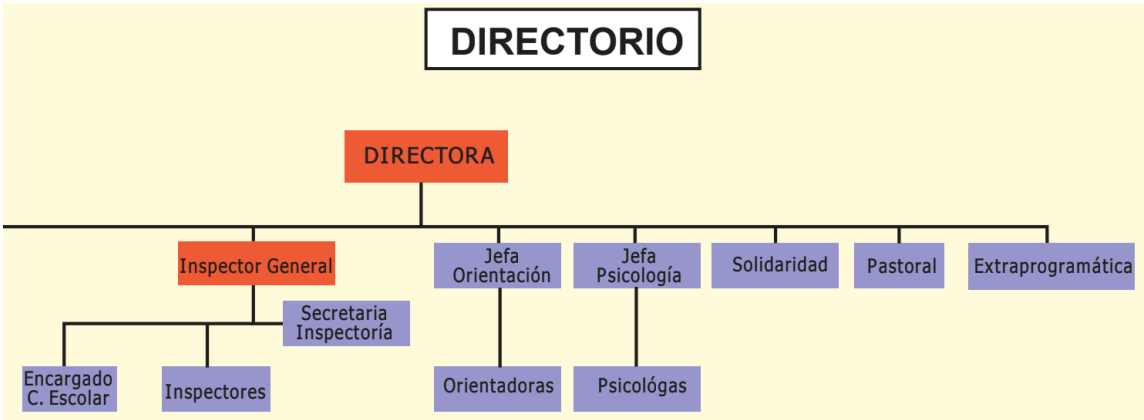
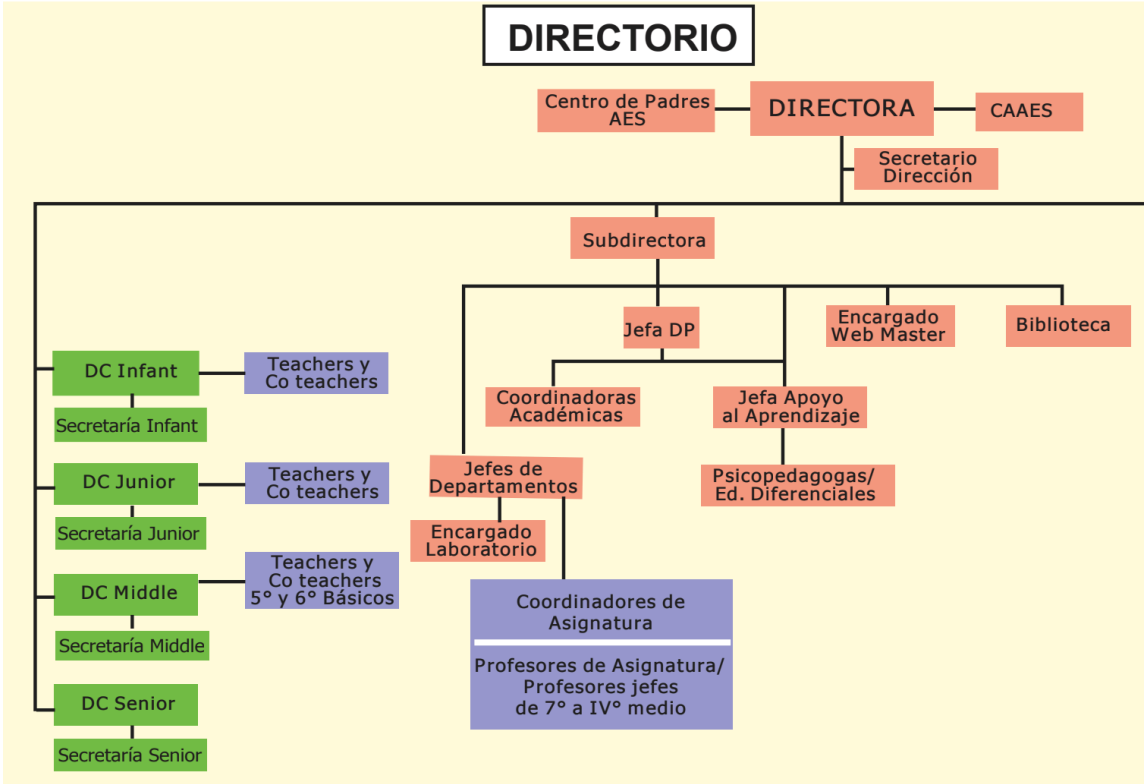


IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Curso: Evaluación para el aprendizaje	Tutor/a: [REDACTED]
Fecha de inicio: 31 de marzo	Fecha de término: 14 de noviembre

DESCRIPCIÓN GENERAL
<p>Superar el paradigma de la evaluación tradicional centrada en los contenidos, la calificación y en clasificar estudiantes, es una tarea desafiante.</p> <p>Este curso te ayudará a conocer en mayor profundidad las <b>características de la evaluación para el aprendizaje</b> y te entregará herramientas concretas para aplicar evaluaciones sumativas y formativas que permitan tomar decisiones para favorecer un aprendizaje positivo de parte de los estudiantes.</p>
<p><b>Meta:</b> Comprender y aplicar conceptos y estrategias de evaluación para movilizar el aprendizaje de nuestros estudiantes, a través del análisis de textos y la ejercitación.</p>



Anexo 5: Organigrama 2023



## Anexo 6

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/early-years/toolkit/parental-engagement>

Education Endowment Foundation

Evidence and resources ▾ Networks ▾ Projects ▾ About us ▾

Early Years > Early Years Toolkit > Parental engagement

View in Cymraeg

### Parental engagement

High impact for low cost based on extensive evidence

Implementation cost ⓘ Evidence strength ⓘ Impact (months) ⓘ

£ £ £ £ £    🔒 🔒 🔒 🔒 🔒    +5 months

## Anexo 7: Metas de reuniones entre directivos y profesoras Infant School

**WORKSHOPS**

Instancia para realizar reflexión pedagógica en torno a diferentes temas relacionados a cada asignatura.

Math

Oportunidad para llegar a acuerdos y plantear dudas, sugerencias y comentarios.

English

Unidad integrada

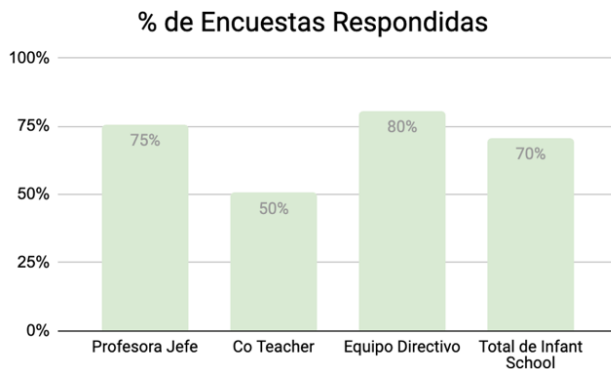
Hacer seguimiento de la continuidad de las planificaciones y posibles modificaciones.

Propuestas relacionadas a la metodología y estrategias pedagógicas.

Diapositiva de presentación realizada por directivos a profesoras de Infant School describiendo los objetivos de las instancias “Workshop”, referidas a las reuniones semanales en horarios no lectivos planificados.

Anexo 8: Encuesta aplicada a Ciclo Infant School (Profesores, equipo directivo y coordinadoras) y [Análisis de Datos encuesta a docentes y equipo directivo.](#)

Encuesta



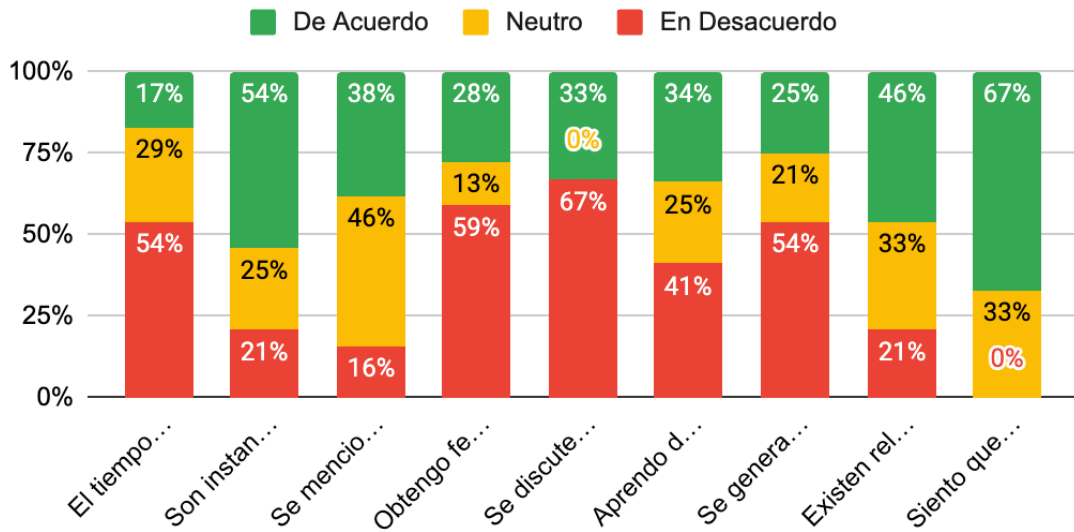
Para el análisis no se considera al equipo de Co Teacher, ya que la muestra fue poco representativa.

AFIRMACIONES  
ESPACIOS DOCENTE - DIRECTIVO

1. Se realizan de forma periódica, una vez al mes o cada 3 semanas.
2. El tiempo es utilizado de forma eficiente.
3. Son instancias sólo informativas.
4. Se mencionan los objetivos a trabajar de manera clara.
5. *Obtengo feedback* que enriquece mis prácticas pedagógicas.
6. Se discute y reflexiona críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
7. *Aprendo* de otros y con otros para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
8. Se generan cambios en las prácticas pedagógicas que impacta en el aprendizaje de los estudiantes.
9. Existen relaciones de confianza, respeto y apoyo mutuo, y las decisiones se toman en conjunto.

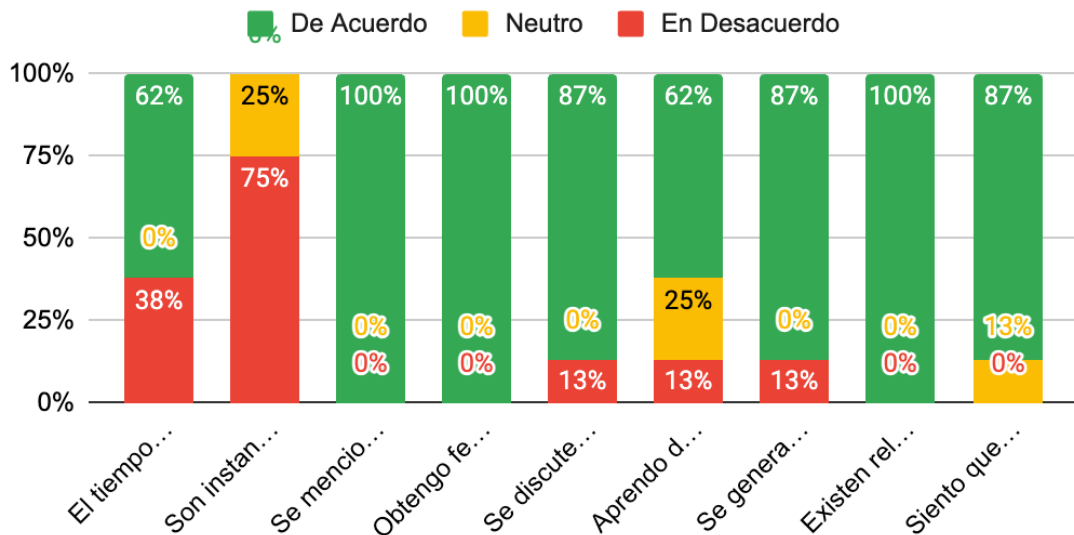
## Diagnóstico - Profesores

Reuniones semanales tipo Workshop y Coordinaciones/Consejo de profesores

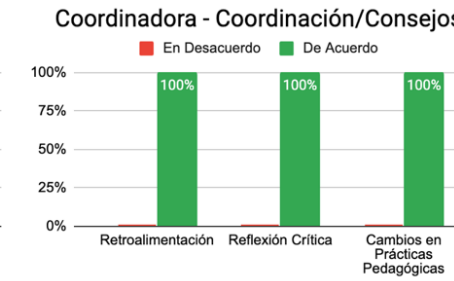
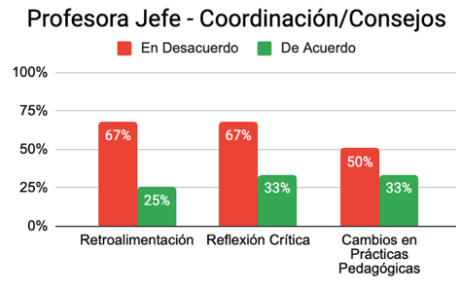
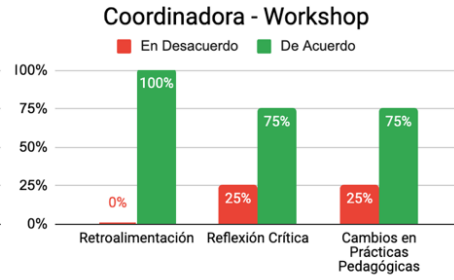
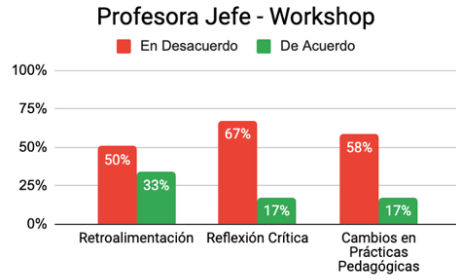


## Diagnóstico - Directivos

Reuniones semanales tipo Workshop y Coordinaciones/Consejo de Profesores



# Focos Críticos



#### Foco: Retroalimentación

Afirmación: Existe feedback que enriquece mis prácticas pedagógicas

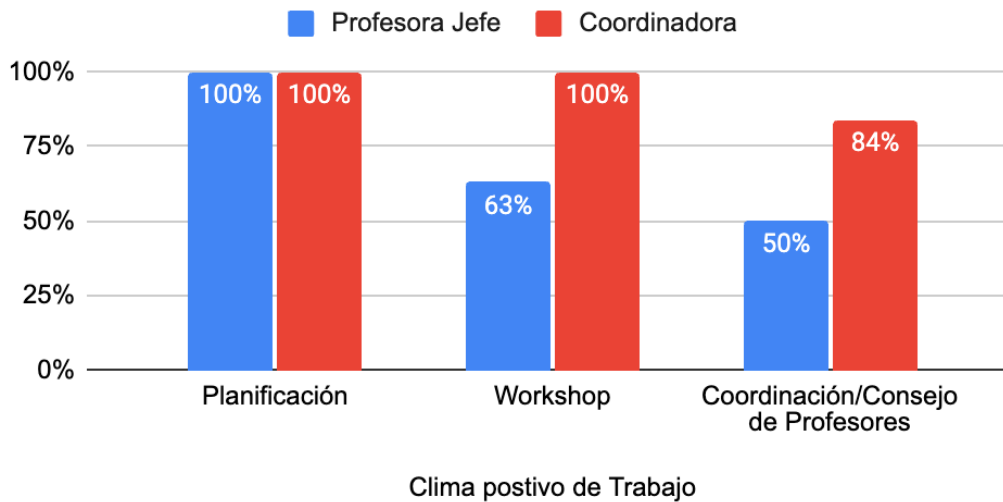
#### Foco: Reflexión Crítica

Afirmación: Se discute y reflexiona críticamente respecto a cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

#### Foco: Cambios en Prácticas Pedagógicas

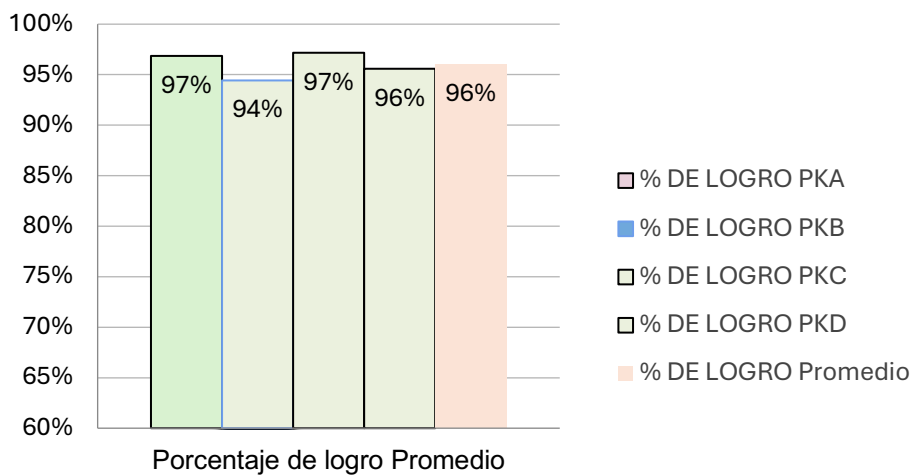
Afirmación: Se generan cambios en las prácticas pedagógicas que impacta en el aprendizaje de los estudiantes.

## % de acuerdo en que "Existe un Clima de Confianza" y "Soy un Aporte"

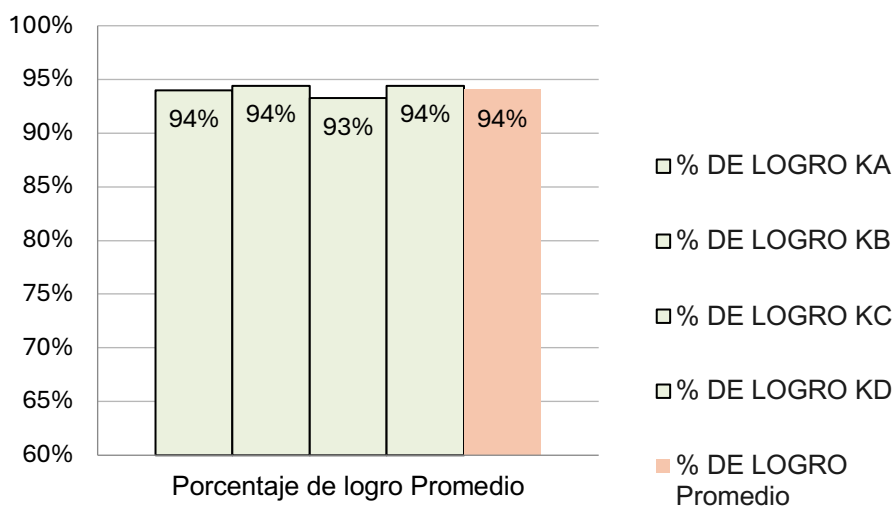


Anexo 9: [Porcentajes de logro Infant School 2024](#)

## INFANT: RESULTADOS PREKÍNDER 2024



## INFANT: RESULTADOS KINDER 2024



Anexo 10: Implementación de la Intervención, planificación de sesiones taller.

<b>ACCIÓN 1</b>	Presentación de Análisis de datos, problemática a abordar y la relevancia de la colaboración en el contexto educacional con jefes de Pre Kinder y equipo directivo de Infant School.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>En esta primera sesión se presentará un breve resumen del análisis de datos levantados en el diagnóstico institucional y la problemática identificada. Además, se introduce el concepto de colaboración en donde se muestran sus beneficios, importancia que esta tiene y cómo llevarla a cabo.</p> <p><b>Momento 1 (10 minutos):</b> La profesora jefe a cargo de la acción utilizará un Power point para presentar el análisis de datos referido al diagnóstico institucional realizado a Infant School incluyendo la problemática identificada y cómo esta se relaciona con la evaluación externa realizada durante el mes de Julio.</p> <p><b>Momento 2 (10 minutos):</b> La profesora a cargo seguirá utilizando el Power point para dar a conocer el concepto de trabajo colaborativo propuesto por la herramienta 9 DEG Mineduc (2019). Este espacio se hace énfasis en la diferencia entre trabajo colaborativo y trabajo en equipo además de identificar sus beneficios y relevancia que tiene para la comunidad educativa siendo una estrategia para la solución a la problemática identificada.</p> <p><b>Momento 3 (7 min):</b> Luego, se realiza un ejercicio práctico “Nudo Humano” en donde los docentes deben cerrar sus ojos y tomarse de las manos de manera desordenada, la meta es desenredar ese nudo utilizando la colaboración. Después, se vuelve a la ppt. mostrando los constructos clave para la colaboración propuestos por Griffith’s et. Al (2021).</p> <p><b>Momento 4 (3 minutos):</b> Por último, se da a conocer la cantidad de sesiones, horarios y lugar en donde se trabajará la intervención. Se invita a los participantes a contestar una encuesta breve.</p> <p>Se adjunta Power point a utilizar para la sesión y la encuesta a realizar al final de la sesión 1.</p> <p>Encuesta: <a href="https://www.menti.com/alcpjbbp95vv">https://www.menti.com/alcpjbbp95vv</a></p> <p><a href="#">Power Point (versión pdf) Sesión 1</a></p>	
<b>FECHA</b>	INICIO	Lunes 18 de Noviembre 2024

	TÉRMINO	Lunes 18 de Noviembre 2024
<b>RESPONSABLES</b>	CARGO	Profesora Jefe Infant School
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power Point sesión 1.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Computador.</li> <li>• Sala de reuniones.</li> <li>• 30 minutos del horario no lectivo disponible para docentes de pre kínder y equipo directivo.</li> <li>• Mentimeter de encuesta final.</li> <li>• Dispositivos móviles con lectura de QR.</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de los asistentes afirman conocer la problemática a resolver, el plan de acción y su rol respecto a la colaboración.</li> </ul>	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	No considera.	

<b>ACCIÓN 2</b>	Capacitación para profesoras jefe de Pre Kínder y equipo directivo de Infant School sobre buenas prácticas pedagógicas y definición de un foco de observación.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Durante esta segunda sesión se realizará una capacitación sobre la identificación de buenas prácticas, se definirá un foco de observación y se revisará la pauta de aplicación que será utilizada las dos siguiente sesiones en conjunto.</p> <p><b>Momento 1 (3 min):</b> Para comenzar se recuerda la estrategia de trabajo colaborativo a partir de la participación de las docentes mediante preguntas en la plataforma Mentimeter.</p> <p><b>Momento 2 (5 min):</b> Luego de esto, se presenta qué es una buena práctica (Grau, 2016 citado en Mineduc, 2019) y cómo identificarla dando características específicas para ello (Mineduc, 2018, p. 12 - 13).</p> <p><b>Momento 3 (7 min):</b> Se menciona que se intencionará la reflexión pedagógica en torno a las buenas prácticas que las docentes detecten en sus aulas. Para aquello, se invita a escoger uno de los focos de observación que se propondrán en el ppt (Mineduc, 2021, p. 48 - 49). Además, se explica que los focos de observación serán enriquecidos utilizando un foco transversal que deben responder a la inclusión. Es relevante incentivar la participación de las docentes a identificar el foco con el cuál se sientan cómodas y crean relevantes de compartir Luego de</p>

	<p>llegar a consenso, se dejará establecido en la presentación el foco elegido colaborativamente.</p> <p><b>Momento 4 (7 min):</b> Luego de acordar el foco de observación, se invita a las participantes a revisar la pauta de aplicación en donde se leerá detenidamente y se aceptarán modificaciones si es que se requiere. Esta pauta será una herramienta para reflexionar en torno a la práctica seleccionada contando con indicadores clave los cuales deberán justificar en la siguiente sesión. Se agrega que los últimos dos apartados se llenarán mientras se produce la reflexión pedagógica en grupo.</p> <p><b>Momento 5 (3 min):</b> Luego de revisar la pauta en conjunto, se les invita a la docentes a contestar una pequeña encuesta escaneando el código QR.</p> <p>Se adjunta Power point a utilizar para la sesión, Mentimeter a utilizar para activar conocimientos y la encuesta a realizar al final de la sesión 2.</p> <p><a href="#">Power point (versión PDF) de la sesión 2.</a></p> <p>Mentimeter para activar conocimientos y Encuesta final de la sesión 2:  <a href="https://www.menti.com/alh71coth2qk">https://www.menti.com/alh71coth2qk</a></p>	
<b>FECHA</b>	INICIO	Martes 19 de Noviembre 2024
	TÉRMINO	Martes 19 de Noviembre 2024
<b>RESPONSABLES</b>	CARGO	Profesora Jefe de Infant School
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power point sesión 2.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Computador.</li> <li>• 30 minutos del horario no lectivo disponible para docentes de prekínder y equipo directivo.</li> <li>• Mentimeter de activación de conocimientos y encuesta final.</li> <li>• Dispositivos móviles con lectura de QR.</li> <li>• Sala de reuniones.</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de las participantes declara comprender lo que es una buena práctica.</li> <li>• El 80% de las participantes está de acuerdo con la pauta de aplicación revisada en la sesión.</li> <li>• El 80% de las participantes está de acuerdo con el foco de observación elegido en conjunto durante la sesión.</li> </ul>	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	No considera	

<b>ACCIÓN 3</b>	Taller de aplicación de pauta de observación de buenas prácticas incluyendo estrategias de registro y retroalimentación para docentes de Pre Kínder y equipo directivo de Infant School.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Durante esta tercera sesión se utilizará la pauta de observación de buenas prácticas introducida la sesión anterior. Además de esto, se darán algunas estrategias para el registro y la retroalimentación efectiva en el proceso de reflexión.</p> <p>Durante toda la sesión la docente a cargo deberá registrar la participación de las docentes anotando cuántas registraron una buena práctica y la cantidad de veces que participaron en la reflexión.</p> <p><b>Momento 1 (3 min):</b> Para comenzar se recuerda las temáticas abordadas la sesión anterior sobre qué son las buenas prácticas y criterios para identificarlas.</p> <p><b>Momento 2 (2 min):</b> Luego se vuelve a presentar la pauta de observación de buenas prácticas analizada la sesión anterior. Esta será proyectada en formato Word y se entregará una copia física de forma física o digital, de acuerdo a las preferencias de las docentes.</p> <p><b>Momento 3 (10 min):</b> En este momento, se utilizará el Power point donde se proyectan estrategias para registrar la buena práctica seleccionada por cada docente desde la observación sin juicio propuestas por Pozo (2018). A partir de esto, se les da 5 minutos para llenar la pauta de observación.</p> <p><b>Momento 4 (2 min):</b> Una vez finalizado el tiempo de registro en la pauta, se invita a una de las participantes a compartir sus buenas prácticas y a justificar su elección utilizando la tabla de criterios de la misma y evidencias.</p> <p><b>Momento 4 (10 min):</b> Posterior a esto, utilizando el Power point, se proyectan estrategias para una retroalimentación efectiva: feedback con método sándwich creada por Marshal Goldsmith. Una vez revisadas, se invita a las otras participantes a dar retroalimentación a la buena práctica compartida. Es relevante que la profesora encargada de la sesión mencione la forma de participar: Levantar la mano y asignar el orden para compartir. Al finalizar la reflexión frente a la buena práctica mencionada, se invita a otra docente a compartir la suya y a las participantes a dar retroalimentación. Realizar este momento las veces que se requiera de acuerdo al tiempo que se dispone.</p>

	<p><b>Momento 5 (3 min):</b> Finalmente se agradece la participación y se menciona que se compartirá un documento Word llamado “Infant Tool Kit: Best Practices” en donde se recopilarán todas las buenas prácticas reflexionadas.</p> <p>Se adjunta el Power Point para la sesión 3 y 4 en el cual sólo se utilizará la diapositiva 1, 2, 3 y 4 para la sesión 3. Además, se encuentra el link de la pauta de observación, documento “Infant Toolkit: Best Practices” y el documento de registro de participación para la encargada de la sesión.</p> <p><a href="#">Power point (versión PDF) Sesión 3 y 4.</a></p> <p>Pauta de Observación:  <a href="https://docs.google.com/document/d/10NTPKLYIZWn3g2eB9d1fykAel78f-dfiEckau6_yNOg/edit?tab=t.0">https://docs.google.com/document/d/10NTPKLYIZWn3g2eB9d1fykAel78f-dfiEckau6_yNOg/edit?tab=t.0</a></p> <p>Documento “Infant Toolkit: Best Practices”:  <a href="https://docs.google.com/document/d/1xiAu1ofUAWditR5dyqcq-NLqOI3dJzivOnrLjJ09G8/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1xiAu1ofUAWditR5dyqcq-NLqOI3dJzivOnrLjJ09G8/edit?usp=sharing</a></p> <p><a href="#">Registro de Participación:</a></p>	
<b>FECHA</b>	INICIO	Lunes 25 de Noviembre 2024
	TÉRMINO	Lunes 25 de Noviembre 2024
<b>RESPONSABLES</b>	CARGO	Profesora Jefe de Infant School
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power point sesión 3.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Computador.</li> <li>• Pauta de observación de buenas prácticas digital y físico.</li> <li>• 30 minutos del horario no lectivo disponible para docentes de prekínder y equipo directivo.</li> <li>• Sala de reuniones.</li> <li>• Registros de la docente a cargo de la sesión.</li> <li>• Documento de registro para la encargada de la sesión.</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de las participantes registra su práctica en la pauta de observación de buenas prácticas.</li> <li>• Las participantes se involucran en la reflexión realizando comentarios.</li> </ul>	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	No considera	

<b>ACCIÓN 4</b>	Segundo taller de aplicación de pauta de observación de buenas prácticas incluyendo estrategias de registro y retroalimentación para docentes de Pre Kinder y equipo directivo de Infant School.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Durante esta cuarta sesión, se invitará nuevamente a las participantes a utilizar la pauta de observación de buenas prácticas. Además, se recordarán las estrategias para el registro y retroalimentación efectivas con el fin de ponerlas en práctica.</p> <p>Durante toda la sesión la docente a cargo deberá registrar la participación de las docentes anotando cuántas registraron una buena práctica y la cantidad de veces que participaron en la reflexión.</p> <p><b>Momento 1 (5 min):</b> Para comenzar se recuerdan las estrategias de observación sin juicio y retroalimentación presentadas la sesión anterior. El power point a utilizar es el mismo de la sesión anterior, sólo que se debe presentar la última lámina titulada “Resumen” (diapositiva 5).</p> <p><b>Momento 2 (5 min):</b> Luego se entrega la pauta de observación de buenas prácticas a cada participante y se disponen 5 minutos para completarla. La pauta puede ser entregada de forma física o digital, de acuerdo a las preferencias de las docentes.</p> <p><b>Momento 3 (15 min):</b> En este momento, se invita a las docentes a compartir sus buenas prácticas por turnos y a retroalimentarlas utilizando las estrategias propuestas en el inicio de la sesión.</p> <p><b>Momento 5 (5 min):</b> Finalmente se agradece la participación y se menciona que se actualizará el documento Word “Infant Toolkit: Best Practices” incluyendo las buenas prácticas reflexionadas en la sesión. Posterior a esto, se les invita a responder una encuesta que permite evaluar la meta estratégica propuesta y permita comparar los resultados antes y después de la intervención realizada. La encuesta será la misma utilizada en el diagnóstico realizado en Julio, sin embargo, no abordará los espacios que comparten los docentes y directivos (Workshop, coordinaciones/consejos de profesores y planificación), sino que se aludirá sólo a las sesiones implementadas.</p> <p>Se adjunta el Power point para la sesión 3 y 4 en donde se debe utilizar sólo la diapositiva 5. Además, se adjunta el link de la pauta de observación, encuesta y documento de registro de participación docente para la encargada de la sesión.</p>

	<p><a href="#">Power Point (versión PDF) sesión 3 y 4.</a></p> <p>Pauta de Observación: <a href="https://docs.google.com/document/d/10NTPKLYIZWn3g2eB9d1fykAel78f-dfiECkau6_yNOg/edit?tab=t.0">https://docs.google.com/document/d/10NTPKLYIZWn3g2eB9d1fykAel78f-dfiECkau6_yNOg/edit?tab=t.0</a></p> <p><a href="#">Documento de registro</a></p> <p>Encuesta: <a href="https://forms.gle/c24D4MqNU6iv8fwL7">https://forms.gle/c24D4MqNU6iv8fwL7</a></p>	
<b>FECHA</b>	INICIO	Martes 26 de Noviembre 2024
	TÉRMINO	Martes 26 de Noviembre 2024
<b>RESPONSABLES</b>	CARGO	Profesora Jefe de Infant School
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power point sesión 3.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Computador.</li> <li>• Pauta de observación de buenas prácticas en formato digital y físico.</li> <li>• 30 minutos del horario no lectivo disponible para docentes de prekínder y equipo directivo.</li> <li>• Encuesta.</li> <li>• Dispositivos móviles para responder la encuesta.</li> <li>• Sala de reuniones.</li> <li>• Documento de registro para la encargada de la sesión.</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de las participantes registra su práctica en la pauta de observación de buenas prácticas.</li> <li>• El 80% de las participantes se involucra en la reflexión realizando comentarios.</li> <li>• El 50% de las participantes utiliza al menos dos estrategias referidas a la observación sin juicio o retroalimentación efectiva.</li> </ul>	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	No considera	

## Anexo 11: [Documento “Infant Toolkit: Best Practices”](#)

### Infant Toolkit: Best Practices

The purpose of this document is to identify and record the best effective strategies in Infant School related to encouraging deep learning in students.

#### PARTICIPATION

Main Observation Focus: Involve students through questions, oral expressions, plastic creations, etc. to promote deep understanding.

Transversal Observation Focus: Recognize the diversity of the classroom and ways of participation and expression of all students.

Practices:

##### 1. Voluntary Participation

Children have the option to present an idea to the whole class or choose who to share it with (friends, tablemates, a small group, or the teacher alone). As a reward for participating, they receive positive reinforcement (a sticker or other prize).

*"It's totally up to you if you want to share your ideas! You can present it to the whole class or just a few people. Everyone who shares gets a cool sticker as a thank you."*

##### 2. Children provide instructions to their peers

Participation is encouraged through peer modeling, where the instructor can deliver instructions verbally, visually, or by pointing.

*"Kids take turns teaching each other! You can use words, pictures, or even just pointing to show how to do something."*

##### 3. Answer in different ways using the whiteboard

After the teacher asks a question, children can illustrate their answers or write them on whiteboards and hold them up together. Verbal responses are also welcome.

*"You can show your answers in lots of cool ways! You can draw or write on whiteboards, or just say what you think."*

##### 4. Magic Finger Game

One child has the magic finger and chooses another student to answer. The answer can be verbal or by pointing. Then, the student who answered takes the "magic finger" and chooses another student.

*"Students ask questions, but it's a surprise who gets to answer! The student with the magic finger points to someone to give the answer."*

##### 5. Diversity materials available for independent work

Offering a variety of materials, students will have the option to use playdough, paint, or drawing materials, allowing them to express themselves in a way that aligns with their individual preferences.

*"Get ready for some creative fun! You can choose how you want to show your learning today. What will you choose?"*

Anexo 12: Respuestas a preguntas cualitativas de encuesta post-intervención

Preguntas Descriptivas Encuesta																	
<p><b>¿Te gustaría que estas sesiones ocurrieran el próximo año?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Tal vez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>92%</td> <td>0%</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>			Si	No	Tal vez	92%	0%	8%	<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: ¿Te gustaría que estas sesiones ocurrieran el próximo año?</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	92%	No	0%	Tal vez	8%
Si	No	Tal vez															
92%	0%	8%															
Respuesta	Porcentaje																
Si	92%																
No	0%																
Tal vez	8%																
<p><b>¿Qué aspectos positivos rescatas de las sesiones?</b></p> <p>12 respuestas</p> <p>Conceptos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atingencia: Información pertinente.</li> <li>- Claridad: En la entrega de información.</li> <li>- Utilidad de la información.</li> <li>- Ambiente cálido.</li> <li>- Tiempo para generar ideas en conjunto.</li> <li>- Oportunidad para trabajar durante las sesiones.</li> <li>- No fue tedioso.</li> <li>- Comunicación fluida.</li> <li>- Enriquecedor.</li> </ul>			<p><b>¿Qué aspectos se podrían mejorar? Si tienes sugerencias escríbelas aquí.</b></p> <p>8 Respuestas</p> <p>Conceptos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Más tiempo.</li> <li>- Hacerlo más seguido.</li> <li>- Usar horarios no lectivos.</li> <li>- Crear situaciones desafiantes en nuestro contexto para generar nuevas estrategias.</li> </ul>														

## Anexo 13: [Entrevista en profundidad a equipo directivo y dos docentes.](#)

### Registro de Entrevista Directivo

#### Resultados de la Encuesta

<b>Diferencia de Percepción</b>
<p>¿Por qué crees que había tanta diferencia de percepción entre docentes y directivos?</p> <p>“Antes no se visualizaba el problema y no se pensaba en designar más tiempo para poder reflexionar y dialogar. Cuando se empezó a visualizar desde el equipo, se empezó a generar esta conexión.”</p>
<p>¿Qué crees que influyó para que las profesoras cambiaran su parecer después de la intervención?</p> <p>“Ellas vieron que le tomamos el peso y lo vimos como algo importante. Se le otorgó el tiempo para reflexionar. Además, en las instancias se han sentido más escuchadas.”</p>

<b>Clima Laboral y Auto percepción</b>
<p>¿Por qué crees que el clima y la auto percepción de las profesoras subieron aún más luego de la intervención?</p> <p>“Tiene que ver con los equipos y jefas de nivel nuevas. Las personas que antes lideraban quizás no propiciaban tanto el diálogo y la expresión de las profesoras. Hoy la forma de las jefas de nivel da pie a sentirse más escuchadas y saben que transmitirán la información.”</p>

#### Rol de Liderazgo

<b>Asistencia</b>
<p>El compartir reuniones dedicadas a reflexionar de diferentes prácticas en conjunto con las profesoras ¿Crees que trae beneficios? ¿Cuáles?</p> <p>“Si todos los beneficios, son instancias para reflexionar sobre prácticas, es beneficioso para los dos lados y debería ser siempre así. Tanto líderes como profesor son iguales, es muy enriquecedor como equipo y para mi que no estoy en sala es más beneficioso aún.”</p>
<p>¿Se generaron cambios o nuevos pensamientos desde tu rol de líder?</p> <p>“Rectifiqué cosas que pensaba, las profes hacen un buen trabajo y buscan nuevas estrategias. Me dí cuenta que varias tienen buenas ideas y que realizan la reflexión pedagógica.”</p>

### **Proyección**

Teniendo estos resultados ¿Cuál crees que sería la proyección desde tu rol como líder? ¿Qué harías con esta información?

“Siempre hay que tomar en cuenta todo. Tendría que ir punto por punto para integrar los cambios y luego hacer una propuesta de plan de mejora si es necesario.”

### Registro de Entrevista Docente

D1: docente 1

D2: docente 2

Resultados de la encuesta:

### **Diferencia de Percepción**

¿Por qué crees que había tanta diferencia de percepción entre docentes y directivos?

D1: “Nunca nos habíamos cuestionado este problema, ellas (equipo directivo) nunca habían pensado que esto pasaba. Entre profesoras ya habíamos conversado de problemáticas, nuestra postura siempre estuvo clara.”

D2: “Había poca autoevaluación de los directivos, no se evalúa después de generar nuevos procesos. No hay una evaluación profunda, al no evaluar los cambios no se tiene conocimiento si fueron aportes o no.”

¿Qué crees que influyó para que las profesoras cambiaran su parecer?

D1: “Que se hicieran conscientes sobre la reflexión pedagógica y la importancia que tienen.”

D2: “La empatía de los directivos, hubo una cercanía en cuanto a roles y compartir que no se daba. Hubo escucha abierta con altura de mira, para proponer cosas. El preguntar qué les parece a ustedes.”

### **Clima Laboral y Auto percepción**

¿Por qué crees que el clima y la auto percepción de las profesoras subieron aún más luego de la sesión?

D1 y D2: “Porque hizo que nos empoderáramos, que nuestra opinión sí importa y es un aporte. Visibilizar la importancia de nuestro rol hizo que se atrevieran a dar su opinión.”

Rol de profesora jefe:

<b>Asistencia</b>
<p>El compartir reuniones dedicadas a reflexionar de diferentes prácticas en conjunto con el equipo directivo ¿Crees que trae beneficios? ¿Cuáles?</p> <p>D1: “100%, el hacerlas partícipes para que realmente nos puedan ayudar. Si están en esos cargo, son ellas las que puedan tomar decisiones.</p> <p>D2: “Es una forma de acercarlas a nuestra labor, si no conversamos lo que sucede en mi sala es difícil hacer cambios. Acercarlas a la labor de sala es fundamental, hablar desde la teoría es muy fácil.”</p>
<p>¿Se generaron cambios o nuevos pensamientos desde tu rol de profesora jefe?</p> <p>D1 y D2: “Para mi es hacerse consciente de la importancia que tiene, cuesta ponerlo en práctica porque estamos trabajando en paralelo. En la práctica no ha habido tanto cambio, pero sí en el pensamiento.”</p> <p>“Hay que darle la importancia a las prácticas pedagógicas, no puede hacerse esto una vez al año. Debe ser constante y ser parte de tener un horario fijo semanal, actualmente debería estar incorporado como las otras reuniones.”</p> <p>“No basta que sean aislados, porque no se puede poner en práctica, se hace más bien como un desahogo. Si lo hiciéramos más sistemático realmente podría ser un aporte.”</p>

#### Análisis Comparativo de las Respuestas

A continuación se realiza un vaciado y se rescatan los aspectos más relevantes para cada una de las respuestas.

#### Diferencia de Percepción

¿Por qué crees que había tanta diferencia de percepción entre docentes y directivos?	
Directivo	Docentes
<p>Antes no se visualizaba el problema por lo que no se pensaba en una instancia para reflexionar y dialogar.</p>	<p>Como profesoras ya sabíamos que esto pasaba, en cambio el equipo directivo no sabía que pasaba. Nunca nos habíamos cuestionado este problema todas juntas.</p>

	Hay poca autoevaluación por parte de los directivos, no evalúan profundamente los cambios que se realizan para saber si fueron un aporte o no.
¿Qué crees que influyó para que las profesoras cambiaran su parecer después de la intervención?	
Directivo	Docentes
Las profesoras vieron que el equipo directivo le dió importancia a la reflexión pedagógica.  Además, se sintieron escuchadas.	D1: Concientizar la importancia de la reflexión pedagógica, sobre todo para los directivos.  D2: Hubo una cercanía de roles entre profesores y directivos que antes no ocurría. Además hubo empatía, escucha abierta, con altura de mira para proponer.

**Comentarios:**

Ambas partes acuerdan que antes no se visualizaba la problemática, sobre todo desde el equipo directivo del ciclo.

Ambas partes mencionan que fue una instancia en donde las profesoras se sintieron escuchadas y hubo un clima de empatía, y es una de las razones por las que los resultados aumentaron.

Las profesoras mencionaron que no se evalúan profundamente los cambios que se realizan, lo que apunta a la gestión de datos que se realiza en el ciclo por parte de los líderes. Este aspecto también lo aborda el directivo pero lo plantea como que no se visualizaba este problema.

**Clima Laboral y Auto percepción**

¿Por qué crees que el clima y la auto percepción de las profesoras subieron aún más luego de la sesión?	
Directivo	Docentes
Tiene que ver con los equipos y nuevas jefas de nivel. Hoy la forma “de ser” de las jefas de nivel da pie a sentirse más escuchadas y las profesoras saben que la información es transmitida.	Hizo que las profesoras se empoderaran y la importancia que tenía su opinión.  Además, muchas personas se atrevieron a dar su opinión.

**Comentarios:**

La respuesta del directivo no apunta a la intervención, delega los resultados positivos a los nuevos cargos y no a la instancia propiciada.

No hay concordancia entre ambas partes, las profesoras sintieron que los resultados aumentaron debido al clima de escucha e importancia que se les dió a sus opiniones. En cambio, el directivo cree que la razón de este aumento fue la gestión de personas y cambios de rol que hicieron.

### Asistencia

El compartir reuniones dedicadas a reflexionar de diferentes prácticas en conjunto con el equipo directivo ¿Crees que trae beneficios? ¿Cuáles?	
Directivo	Docentes
Es beneficioso para las dos partes, se debería reflexionar siempre en conjunto. Es muy enriquecedor sobre todo para mi que no estoy en aula.	D1: Es muy beneficioso, es una forma de mostrarles en que nos pueden ayudar realmente porque en esos cargos (directivos) son ellas las que toman las decisiones.  D2: Acercarlas a nuestra labor es fundamental, es muy fácil hablar desde la teoría.
¿Se generaron cambios o nuevos pensamientos desde tu rol de profesora jefe?	
Directivo	Docentes
Rectifiqué lo que pensaba y que la reflexión si se realiza. Las profesoras hacen un gran trabajo, buscan nuevas estrategias y tienen buenas ideas.	En la práctica no ha habido tanto cambio, pero sí en la forma de pensar. Es importante abordar las prácticas pedagógicas y esto debiese ser más sistemático para que realmente sea un aporte.

### Comentarios:

Ambas partes mencionan lo beneficioso que es compartir reflexiones en conjunto, esto enriquece al equipo directivo y los acerca a los problemas reales del aula en donde pueden responder de mejor manera.

Ambas mencionan que hubo cambios a nivel de pensamiento, lograron visualizar la importancia de la reflexión pedagógica y rectificar ideas que tenían.

### Proyección

Teniendo estos resultados ¿Cuál crees que sería la proyección desde tu rol como líder? ¿Qué harías con esta información?	
Directivo	Docentes
Siempre hay que tomar en cuenta todo. Se debe ir punto por punto para integrar los cambios y proponer una mejora si es necesario.	No se les realiza esta pregunta.

Comentarios:

A pesar de que a las docentes no se les realizó esta pregunta, en la conversación de la pregunta anterior surgieron propuestas de proyección de la iniciativa:

- Hacer las sesiones de manera sistemática.
- Debiesen estar planificadas en los horarios no lectivos de manera semanal igual que otras reuniones.

El directivo comenta en relación a la utilización de los datos para propuestas de mejora. (No menciona si lo realizará o no).