



Universidad del Desarrollo
Facultad de Educación

LIDERAR PARA TRANSFORMAR:

Diseño e implementación de un plan formación docente en un escenario sin experiencias previas formales.

POR: MARÍA JESÚS IRAGUEN CONTRERAS

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 PAZ ARRIAGADA

Junio, 2025

ARICA/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 (opcional)

Agradezco profundamente a mi familia por su amor incondicional. A mi marido, Jorge Rivero por su confianza, apoyo constante y por ser ese impulso silencioso que me animó a seguir adelante con convicción y entusiasmo. A mis hijos, por su paciencia y espacios concedidos. A Andrea Ramírez y Álvaro Arriagada, quienes han sido una fuente permanente de inspiración, motivándome a atreverme y a creer en el poder de la innovación.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN/ABSTRACT	5
PALABRAS CLAVES	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO	9
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	9
2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	13
3. PROBLEMATIZACIÓN.....	16
3.1 DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.....	17
4. INTERVENCIÓN	18
4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.	18
4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN	19
4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.	21
5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS.....	23
6. CONCLUSIONES	31
7. BIBLIOGRAFÍA.....	34
8. ANEXOS	37

RESUMEN/ABSTRACT

El presente documento aborda el diseño e implementación de un plan de formación docente en un establecimiento educativo que, hasta ese momento, no contaba con experiencias previas formales en esta materia. La propuesta surge como una respuesta a la necesidad de fortalecer las prácticas pedagógicas y mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante la promoción de una cultura de mejora continua, en el marco de un proceso sistemático de acompañamiento docente. La implementación contempló ciclos de observación y retroalimentación; la incorporación de tiempos definidos para reuniones semanales con foco pedagógico y la creación de espacios de colaboración entre docentes.

Los resultados evidenciaron una valoración positiva por parte del profesorado, así como un impacto favorable del plan de innovación tanto en las prácticas pedagógicas como en el clima profesional del equipo docente del primer ciclo. Se concluye que, incluso en contextos sin trayectoria previa, es posible instalar procesos significativos de desarrollo profesional, transitando de un liderazgo de carácter administrativo hacia uno más instruccional, que valore y promueva una cultura organizacional basado en la colaboración.

PALABRAS CLAVES: desarrollo profesional docente, acompañamiento pedagógico, retroalimentación, formación continua, mejora educativa.

1. INTRODUCCIÓN

Una tarea de liderazgo fundamental del equipo directivo debe apuntar a promover el que los docentes estén actualizados en su desarrollo profesional y al mismo tiempo en facilitar y resguardar tiempos y espacios de reflexión en cuanto a sus propias prácticas (Barber & Mourshed, 2008 como se citó Mineduc 2016). De manera más concreta, es normativo de acuerdo a la La ley 20.903 el fomentar dentro de los planes de de formación local el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica como estrategias sustentadas en el dialogo e intercambio de ideas con el fin último de promover aprendizajes de calidad en todos los estudiantes (Mineduc, 2019). En este sentido, dar respuesta a la ausencia de estos aspectos en una comunidad sin experiencias previas sistemáticas se vuelve un propuesta de innovación significativa y pertinente que busca instalar una cultura de mejora continua basada en la reflexión pedagógica y relaciones de y apoyo entre docentes.

El presente informe se organiza en distintos apartados que permiten una comprensión ordenada y argumentada de la propuesta de innovación implementada en el contexto educativo.

En primer lugar, se presentan los antecedentes contextuales, los cuales permiten situar la realidad institucional en la que se desarrolla la propuesta. Esta sección entrega información clave sobre las características del establecimiento, su contexto sociocultural y los elementos relevantes para comprender el escenario educativo en particular.

Posteriormente, se expone el diagnóstico institucional, a partir del que se identifican las principales necesidades que afectan el desarrollo profesional docente y los procesos de

enseñanza-aprendizaje al interior del establecimiento educativo. Este análisis da paso a la problematización y delimitación del problema, instancia en la que se plantea la situación que se busca abordar. A continuación, se incluye la justificación teórica de la problemática, sustentada en literatura especializada que permite enmarcar conceptualmente los aspectos abordados.

La siguiente sección corresponde a la presentación de la intervención y sus fundamentos teóricos así como también el diseño e implementación de cada fase que la compone.

Luego, se expone el análisis de la intervención y sus resultados, donde se sistematiza la información recogida durante el proceso y se identifican los principales efectos observados en relación a la puesta en marcha del plan de intervención.

Finalmente, el informe culmina con el apartado de conclusiones, que integra una discusión teórica respecto de los hallazgos, las limitaciones encontradas durante la implementación, y las proyecciones de mejora, proponiendo a su vez posibles líneas futuras de intervención que permitan dar continuidad y sostenibilidad a la propuesta.

1. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.

El colegio en que se enmarca la propuesta corresponde a un establecimiento educativo particular pagado, ubicado en el Valle de Azapa de la ciudad de Arica que cuenta con todos los niveles de la trayectoria educativa, es decir desde el nivel Medio Menor hasta IV año de Enseñanza Media. Cabe mencionar que considerando el tipo de dependencia no se cuenta con datos referidos al IVE, sin embargo, de acuerdo con lo informado por ejemplo en pruebas estandarizadas como Simce, el colegio se encontraría categorizado como uno de GSE alto. No obstante, se considera relevante el hecho que, durante los últimos años, han ingresado al establecimiento, familias provenientes de sistemas educativos del sector público y un nivel socioeconómico más bajo al de los grupos familiares que tradicionalmente elegían este establecimiento como una opción para la educación de sus hijos.

El establecimiento cuenta con 48 años de historia y fue fundado el 10 marzo del año 1976, originalmente bajo el nombre "San Gabriel" en una propiedad ubicada en el centro de la ciudad de Arica, donde albergó a niños (as) desde el nivel Preescolar a 2º Básico. Posteriormente, en el año 1986, se inaugura la construcción del nuevo edificio, ubicado en el Valle de Azapa, impulsado por la Sra. Nelly María Soto Espinoza, de profesión educadora de párvulos, quien, con el apoyo de su familia, dio inicio a este proyecto. En sus inicios, asumió como directora del establecimiento. Actualmente, el colegio cuenta con una matrícula de 541 alumnos distribuidos en dos cursos desde Primero Básico a cuarto año de enseñanza media. En el Nivel Preescolar, sólo se cuenta

con un grupo por nivel. Por su parte, 84 personas entre personal docente y administrativo forman parte de la planta de funcionarios (PEI, 2024, p.17).

Cabe mencionar que el establecimiento se encuentra en un proceso de reestructuración importante tanto a nivel organizacional como de una ambiciosa renovación y actualización del Proyecto Educativo Institucional, bajo el lema “48 años de historia, nos impulsan a la innovación” (PEI, 2024, p.1).

VISIÓN

Como parte del proceso de reestructuración impulsado, se destacan como ideas relevantes en el establecimiento, la importancia de “*ser reconocidos en la región por su innovación educativa, que apunta a la mejora constante y la excelencia académica con la que forman personas con valores, identificados con su comunidad y reconocidas por su aporte a la sociedad*” (PEI, 2024, p.5).

MISIÓN

Actualmente, se define como misión la idea de “lograr conectar a los estudiantes con un currículum innovador que los desafíe a lograr desarrollar al máximo sus capacidades y así prepararlos para alcanzar sus metas de sus proyectos de vida con las que podrán ser un aporte a la sociedad” (PEI, 2024, p.5).

En cuanto a la estructura institucional, podemos decir que el colegio se encuentra a cargo de un sostenedor, quien es uno de los miembros del Directorio y dueño. Asimismo, forman parte de esta sociedad educacional otros miembros de su familia. El colegio cuenta con una figura de Rectoría y bajo esta autoridad, se ubica la Directora de Innovación (uno de los nuevos cargos en el establecimiento y que desempeña actualmente) que busca tener una mirada organizacional macro que aporte con nuevas metodologías y que en conjunto con Rectoría, pueda impulsar y promover dentro de la Comunidad el espíritu del PEI. Bajo este cargo, es posible encontrar cuatro coordinaciones de distintas áreas tales como: Encargado de Acle y Extra Escolar, Coordinadora Académica, Coordinadora de Apoyo Pedagógico y Bienestar Estudiantil y Coordinación de Convivencia Escolar.

Por otro lado, si bien esta comunidad educativa no cuenta con un Programa de Integración escolar, tiene una matrícula cercana al 17% de alumnos con algún tipo de necesidad educativa transitoria o permanente, lo que impulsó a la creación del equipo de Apoyo Pedagógico y Bienestar estudiantil a partir del 2024, conformado por una psicóloga, una psicopedagoga y una Profesora de enseñanza Básica con experiencia en Coordinación de Programa PIE en otros establecimientos educativos.

Así también, se considera relevante mencionar que una de las características en cuanto a las familias que acoge el establecimiento corresponde a que parte importante de los apoderados corresponde a funcionarios de las Fuerzas Armadas, área agrícola de empresas semilleras o sector pesquero cuyos cargos en la ciudad tienen una duración de algunos años (2-3), lo que trae como consecuencia una

población flotante al interior del establecimiento. Además, evidenciar que el colegio cada año, recibe matrículas de alumnos interesados en formar parte del establecimiento educativo en todos los niveles que ofrece (Desde Nivel Preescolar a Cuarto año de Enseñanza Media), a quienes se realiza una evaluación diagnóstica y que tienen la posibilidad de ingresar tanto a comienzos del año como durante el segundo semestre.

En cuanto a algunos de los resultados del establecimiento disponibles que se consideran relevantes para esta propuesta, tales como SIMCE, es posible mencionar, por ejemplo, que en 4° se observa una tendencia a la baja en los puntajes obtenidos por los estudiantes. En lenguaje, se pasó de 306 puntos en el año 2016 a 292 en el 2023 y en matemática, a lo largo de un periodo similar de comparación, se observa un descenso en las últimas dos mediciones. Por su parte, en II año de enseñanza media los resultados en lenguaje experimentaron un aumento importante en la última medición (2023) en comparación al año anterior y si bien en matemática se observa un aumento al comparar las últimas dos mediciones, los resultados obtenidos el 2023, son bajos si se comparan con las mediciones de los años 2016 y 2017 (Ver anexo 1).

Finalmente, cabe mencionar que el colegio no cuenta con un registro sistemático de otras mediciones que hubiesen sido un aporte para este caso, sin embargo, a partir de los aprendizajes obtenidos en uno de los cursos de formación del magister en cuanto a la trascendencia del uso de datos para la toma de decisiones, se ha impulsado la necesidad de construir una base de datos institucional.

1.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Descripción del contexto y diagnóstico de la problemática.

Como un dato relevante, se menciona que el colegio se organiza en dos cursos por nivel a cargo de un profesor jefe (salvo el 4° básico, donde sólo existe un curso el presente año) y si bien en el establecimiento se acordaba en conjunto con los docentes la puesta en marcha de ciertas prácticas comunes, hasta el año 2023, no existían instancias sistemáticas de observación, retroalimentación, monitoreo de los procesos educativos ni espacios de coordinación, planificación y desarrollo profesional docente, por lo que la implementación de determinados lineamientos metodológicos se hacía de manera inconsistente, en ciertas áreas y con algunos de los profesores, lo que traía como consecuencia en muchos casos, el criterio personal docente. Así también, sólo en algunas ocasiones se promovía un rol activo por parte de los estudiantes (especialmente en la mayoría de las salas de 1° a 4° Básico), donde por lo general se fijaba el foco en la resolución de guías y registro de ideas importantes en la pizarra para que los estudiantes las escribieran en sus cuadernos.

En un análisis más profundo, se considera que se ponen en juego una serie de aspectos relevantes tales como la calidad de aprendizaje que puedan obtener los estudiantes y como consecuencia, su efecto en los resultados académicos, lo que en el establecimiento escolar en estudio, llevó a un proceso de profunda reflexión y reestructuración de lo que se pretende promover en estos niveles y que forma parte del espíritu del nuevo PEI que se busca impulsar a partir de este año. En segundo

lugar, el que los docentes puedan sentirse aislados, desmotivados y poco apoyados en su labor, lo que contrasta con la visión que se pretende promover desde los lineamientos normativos de la política educativa nacional, donde se promueve una mirada “pedagógica-colaborativa” (Leiva, 2019, p. 228) de los equipos directivos o líderes escolares y finalmente, la instalación de prácticas docentes poco innovadoras e intencionadas, lo que en su conjunto aporta con sustentos sólidos respecto a la necesidad de promover procesos de reflexión de las propias prácticas docentes con el fin de impactar en el aprendizaje de los alumnos (MINEDUC como se citó en Aravena 2020).

En primer lugar, se considera relevante mencionar que se decidió enfocar la intervención inicial y por consiguiente el diagnóstico en 1° y 2° año básico, diseñando y aplicando un cuestionario a cada uno de los profesores jefes de estos cursos, analizando posteriormente sus respuestas (Ver anexo 2). La evidencia obtenida a partir de la aplicación de este instrumento arrojó que para el grupo de profesores en general, es importante o muy importante contar con un sistema de acompañamiento y dentro de las razones que fundamentan su percepción mencionan la posibilidad de ajustarse a las expectativas del colegio; el dar lo mejor para los estudiantes; la oportunidad de mejora en cuanto a estrategias metodológicas, desarrollo profesional docente, actualización pedagógica y calidad educativa. Ahora bien, dentro de los aspectos con los que debiese contar un sistema eficiente mencionan por ejemplo, que debe ser respetuoso, amigable, informado, con instancias de retroalimentación efectiva, de carácter formativo, nunca punitivo ni como parte de una evaluación de

desempeño docente; basado en los lineamientos de la misión y visión del establecimiento, tomando en consideración criterios medibles en el momento en que se observa, incluyendo instancias de visitas al aula de directivos y otras de pares, entre otros.

Por su parte, en cuanto a las expectativas de los profesores sobre la implementación de un sistema de acompañamiento manifiestan como aspectos deseables el que sea efectivo; eficiente; sistemático; constitutivo de aprendizaje y formación profesional y como una herramienta que contribuya a la innovación y fortalecimiento del trabajo colaborativo. Además, se reiteran algunas de las ideas en cuanto al que sea un proceso informado y con observadores dispuestos a desempeñar un rol activo en el contexto del aula (lo que no se considera al menos en esta etapa inicial de la propuesta de innovación elaborada para la problemática detectada). Sin embargo, lo anterior cobra sentido si se consideran los métodos de acompañamiento que los docentes validan como más efectivos en 1° y 2° básico, donde tres de los cuatro miembros del equipo hacen referencia a conceptos tales como: “acompañamiento con intervención de una parte de la clase (docente 1); “acción participativa” (docente 2) y “acompañamiento presencial y con participación de los oyentes” (docente 3). Finalmente, en cuanto a sus propuestas para el sistema que se pretende implementar, se hace referencia a los pares como parte del proceso y como una idea reiterativa el que, en instancias de observación de clases, uno de los observadores pueda tomar el rol del docente, lo que debe analizarse con mayor detención para una posible incorporación futura de estas ideas a un proceso de tutoría.

PROBLEMATIZACIÓN

1.3 DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La problemática identificada apunta a la **ausencia de un plan de formación docente al interior del establecimiento** que oriente y fortalezca sus prácticas con el fin de generar un impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Esta situación se ha mantenido en el tiempo, debido, entre otros factores, a la falta de un liderazgo instruccional que promueva una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la colaboración docente.

Por otro lado, la decisión en cuanto a enmarcar el problema en los primeros años de la enseñanza básica se torna de carácter urgente si se considera que, a lo largo de los años, en estos cursos se ha observado un enfoque tradicional que considera los textos escolares como base de la propuesta docente y donde los procesos de reflexión en cuanto a uso de metodologías innovadoras que pudiesen generar aprendizajes más significativos en los estudiantes eran casi inexistentes. Lo anterior, sumado a una resistencia al cambio por parte de algunos de los docentes que impartían clases en estos niveles; la inquietud de la planta docente a recibir retroalimentación de sus prácticas en aula y una estrategia poco exitosa de transición educativa entre el nivel preescolar, que sí ofrece una propuesta más innovadora y el Primer año de enseñanza básica, lo que resulta relevante si se considera que muchos de los estudiantes de 1° Básico provienen del Jardín Infantil del colegio.

1.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.

La implementación de un sistema de acompañamiento que incluya estrategias de reflexión y retroalimentación han evidenciado resultados positivos, siendo una estrategia fundamental en el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas (Robinson como se citó en Aravena, 2019). De manera más profunda, la importancia de contar con un sistema de acompañamiento docente sistemático contribuye a minimizar los riesgos a los que puede verse expuesta una comunidad educativa que carece de este proceso, el que constituye una de las diversas tareas que debiesen liderar los equipos directivos (Mineduc, 2015; Mineduc 2021), con el fin de promover cambios en las prácticas docentes por medio de brindar apoyo y promover procesos de reflexión (Cavalli como se citó en Leiva, 2019).

Diversas investigaciones sobre acompañamiento docente posicionan a este proceso como una estrategia que si bien requiere de la construcción de una relación de confianza entre el acompañante guía y el docente que es acompañado, puede traer como consecuencia beneficios tales como el intercambio de experiencias y conocimientos orientados al perfeccionamiento docente, por medio de brindar consejos, observar, retroalimentar, promover y facilitar un proceso reflexivo en el profesorado (Aziz; Román; Terrero, Legañoa; Yana y Adco como se citó en Leiva, 2019), lo que fija un estándar en cuanto a lo que debiese ocurrir dentro de una comunidad educativa en cuanto a interacciones pedagógicas.

Así también, autores como Barber y Mourshed (2008) señalan que la calidad docente constituye el factor con mayor incidencia en el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes, y sostienen que la mejora de la instrucción es el único medio efectivo para alcanzar mejores resultados. En este sentido, resulta imprescindible que cada profesor (a) conozca sus debilidades pedagógicas, esté alineado con la adquisición y aplicación de buenas prácticas en el aula, y demuestre compromiso y disposición para implementar las mejoras necesarias con el fin de optimizar su desempeño profesional. Junto con lo anterior, la colaboración entre docentes y una retroalimentación formativa de sus prácticas constituyen elementos esenciales de la implementación de un plan de formación al interior de los establecimientos educativos. (Mineduc, 2019). En este sentido, se vuelve trascendental al interior de la escuela contar con un liderazgo que apoye y valore la colaboración entre docentes, ofreciendo los recursos pertinentes y favoreciendo un clima adecuado para el desarrollo de este tipo de relaciones (Geijsel et al., 2009 como se cita en Khasawneh et al., 2023).

2. INTERVENCIÓN

2.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

La intervención consistió inicialmente en la creación de un sistema de acompañamiento docente que consideró la implementación, a partir del 2024, de dos ciclos de observación y retroalimentación dirigido a los profesores jefes de 1° y 2° básicos. A partir del 2025, y considerando los buenos resultados y acogida por parte

del grupo de docentes, esta implementación se extiende a los 3° y 4° donde se suma además, la instalación de reuniones semanales sistemáticas con foco pedagógico para los docentes de 1° a 4° básico.

2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN

A partir de la implementación de la propuesta de innovación se buscaba movilizar al equipo de docentes a participar activamente de un proceso de acompañamiento pedagógico. En este sentido, la importancia de implementar un sistema de acompañamiento docente que considere la observación y retroalimentación ha sido ampliamente documentada (Leiva et al.,2019; Ulloa & Guajardo 2016; Mineduc 2019; entre otros) y constituye una de las principales prácticas de liderazgo que debe desempeñar el equipo directivo de forma sistemática (Mineduc, 2015). En esta misma dirección, los Directores deben ser capaces de transmitir a sus docentes que la observación como parte del proceso de acompañamiento docente posee como fin último la mejora continua de los procesos de aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado (Aravena et al., 2019). Así también, desde los documentos normativos que rigen la política educativa nacional, tanto en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015) como en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Mineduc, 2021), se aborda el rol que debiesen cumplir los equipos directivos en la retroalimentación y al mismo tiempo, en la realización de observaciones regulares de clases con el fin de

promover una reflexión conjunta en cuanto a oportunidades de mejora en beneficio del aprendizaje de los estudiantes (Mineduc, 2021).

Dado el contexto específico, se considera que la propuesta de intervención presentada es adecuada ya que tal como se abordó previamente, no existía en el establecimiento un sistema de acompañamiento docente sistemático e intencionado, lo que ofrece a la institución el comienzo de una ruta a seguir si se pretende poner el foco en una mayor calidad educativa, en el fortalecimiento técnico pedagógico del equipo directivo y el desarrollo profesional docente (Mineduc, 2019), lo que tendría sentido si se considera que *“Las escuelas exitosas cuentan con equipos directivos y técnico-pedagógicos que conocen lo que sucede en sus aulas, que observan regularmente las clases, y retroalimentan a sus docentes respecto de sus fortalezas y desafíos, en función de mejorar sus prácticas pedagógicas”* (Mineduc, 2019, p. 4). A pesar de lo anterior, se piensa que si bien la planificación del plan de intervención constituye un aporte significativo a la comunidad educativa y al mismo tiempo, la solución a un problema de carácter urgente, es necesario avanzar hacia la construcción de una cultura de observación sin juicios al interior del establecimiento educativo, lo que implica desarrollar habilidades de descripción que implican el desafío de abandonar las creencias y percepciones del observador, poniendo el foco en el núcleo de aprendizaje, es decir, en la interacción que se genera entre enseñanza, aprendizaje y contenido más que en el docente (City, Elmore, Fiarman, y Teitel, como se citó en Pozo, 2016), lo que ofrecerá una valiosa evidencia para la realización de un diagnóstico en un determinado contexto de aprendizaje (Pozo, 2016). Lo anterior,

conlleva cuestionar la necesidad de contar con una pauta como la actual con indicadores definidos para cada momento de la clase, la que si bien no fue completada durante la observación si no que posteriormente a ella, podría reemplazarse por un modelo de observación donde predomine una recogida de evidencia detallada de lo que ocurre en un determinado contexto o sala de clases.

2.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Fases de implementación

La implementación del plan se fue desarrollando en dos fases. La primera, correspondiente al año 2024, concebida como un período de pilotaje inicial, del que participaron los profesores jefes de 1° y 2° básico en dos ciclos de observación y retroalimentación. La segunda, a partir del 2025, como una extensión y enriquecimiento del trabajo realizado el año anterior pero sumando la participación de los docentes de 3° y 4° básico, e incorporando además la realización de reuniones técnicas semanales dirigidas a los profesores jefes de 1° a 4°, con el objetivo de fortalecer el trabajo pedagógico colaborativo.

Objetivos de la intervención

Por un lado, el objetivo principal definido para fase 1 fue: ***Diseñar y pilotear un plan de acompañamiento docente que contemple ciclos sistemáticos de observación y retroalimentación.*** Por su parte, el objetivo de la fase 2, considera el ***continuar con la implementación de los ciclos de observación y retroalimentación y añade el fortalecer las prácticas pedagógicas y promover el trabajo colaborativo entre docentes estableciendo espacios permanentes de formación, reflexión e intercambio.***

Por su parte, la **meta principal de la fase 1** es:

-“El 100% de los profesores jefes de 1° y 2° básico es observado y retroalimentado de forma sistemática una vez por semestre.

Mientras que las **metas establecidas para la fase 2**, apuntan a que:

-“El 100% de los profesores jefes de 1° y 2° básico es observado y retroalimentado de forma sistemática al menos una vez por semestre.

-“El 90% de los docentes de 1° a 4° Básico asiste regularmente a las reuniones semanales con foco pedagógico.

Así también, cabe mencionar que para la fase 1 se construyó una carta Gantt y siete acciones claves a considerar (ver anexo 3). Cabe mencionar que dentro de estas acciones se consideraron instancias tales como la construcción en conjunto con las encargadas de ciclo de una pauta de observación institucional a partir de la observación y análisis de modelos existentes

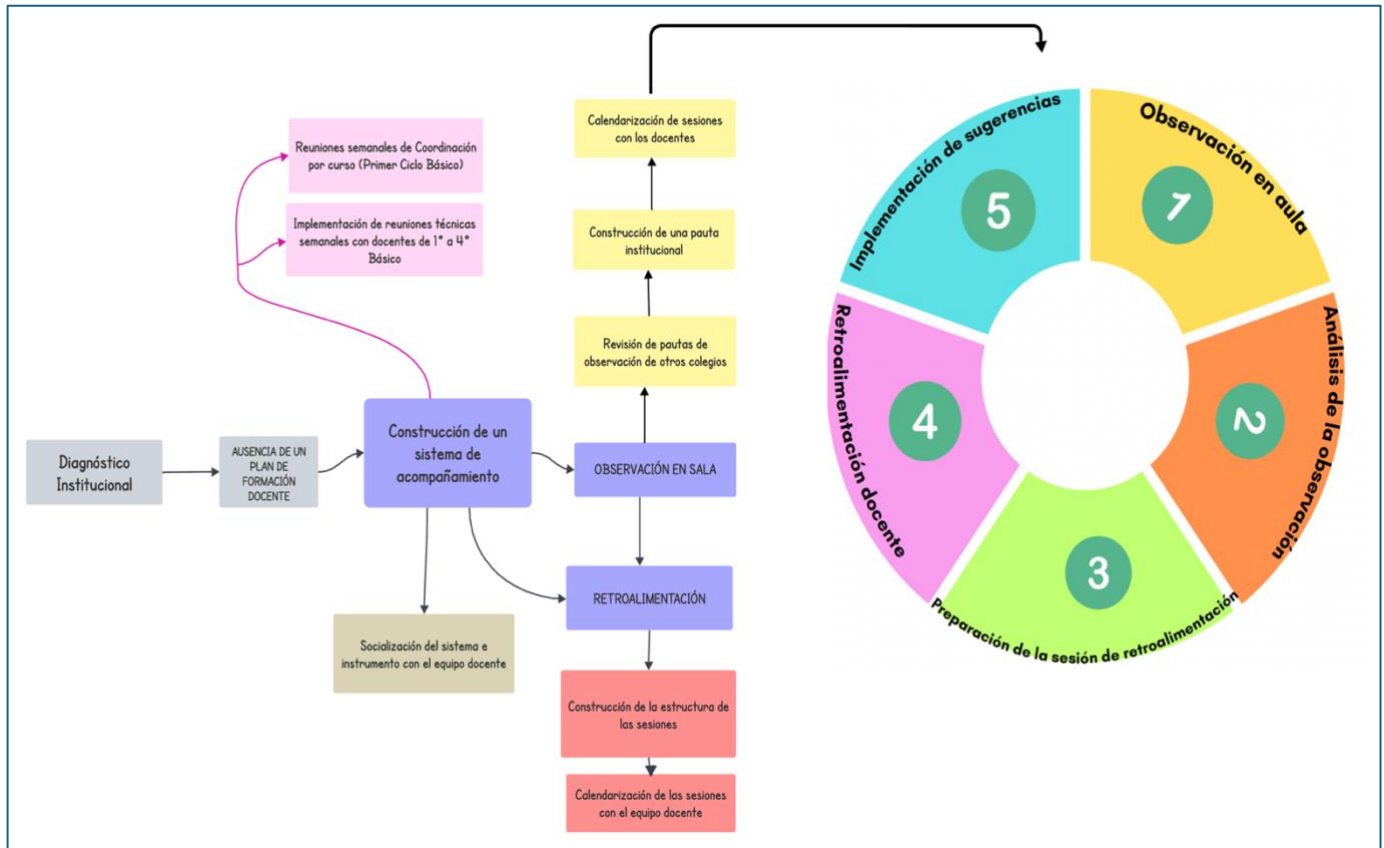
en otros establecimientos (**acción 1**, ver anexo 4), luego, una segunda acción que apuntaba a la socialización del programa piloto de acompañamiento (ver anexo 5) con el equipo de docentes (**acción 2**); la calendarización en conjunto con los docentes de las sesiones piloto de observación y retroalimentación (**acción 3**); el diseño y dinámicas de las sesiones de retroalimentación por medio de la elaboración de una guía de referencia orientadora (**acción 4**, ver anexo 6); el pilotaje de las propuestas de observación (**acción 5**); la puesta en marcha de las sesiones de retroalimentación docente (**acción 6**) y la acción 7 que consideraba la realización de una sesión de cierre que buscaba analizar la experiencia, el ajuste de la pauta y la validación del diseño. Para una comprensión más exhaustiva de cada una de las acciones de la fase 1, (ver anexo 7).

Ahora bien, y como resultado de la implementación de la fase inicial, surge la necesidad y motivación de extender y enriquecer el proceso de acompañamiento docente, lo que generó la propuesta de una octava acción, en beneficio de los profesores del primer ciclo básico (1° a 4°) y que consiste en la instalación a partir del 2025 de espacios permanentes de reuniones semanales con foco pedagógico, donde se abordan temas de formación docente, se comparten estrategias, experiencias, se resuelven dudas, entre otros (ver anexo 8).

3.4 ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN Y RESULTADOS

Con el objetivo de reportar los resultados e impacto de la intervención realizada a lo largo de este periodo se optó por sistematizar y sintetizar todas aquellas iniciativas desarrolladas desde la fase inicial de pilotaje hasta la fase 2 como parte de este proceso de innovación.

Figura 1.



Tal como se observa en la figura 1, se inicia el proceso con un diagnóstico inicial que reflejó la ausencia de un plan de acompañamiento docente al interior del establecimiento lo que dio como resultado la construcción de un plan de formación que considera ciclos de observación y retroalimentación y la implementación de espacios permanentes con foco pedagógico, traducidos en reuniones semanales.

Así también, y con el objetivo de recoger la visión de los profesores que formaron parte del proceso de innovación se decidió realizar un focus group (anexo 9) con el equipo de docentes que ha participado desde la etapa de pilotaje inicial como aquellos que se

fueron incorporando en la fase de continuidad (fase 2). Es importante señalar que tres de ellos se integraron al proceso el año 2024, mientras que los cuatro restantes se incorporaron a partir del presente año, lo que se evidencia con claridad en la figura 2.

Figura 2.

CRONOGRAMA DE SESIONES DE OBSERVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN										
Docente	JEF.	2024 O1	2024 R1	2024 O2	2024 R2	JEF.	2025 O1	2025 R1	2025 O2	2025 R2
Alejandra	1°	√(08/08)	√	√(23/10)	√	2°	√(13/05)	√(27/05)		
Carmen	1°	√(24/10)	√	-	-	-	-	-	-	-
Patricia	2°	√(14/08)	√	√(28/10)	√	3°	√(07/05)	√(26/05)		
Julio	2°	√(23/08)	√	√(23/10)	√	3°	√(14/05)	√(26/05)		
Karen	4°	-	-	-	-	1°	√(20/05)	√(27/05)		
Constanza	4°	-	-	-	-	1°	√(20/05)	√(27/05)		
Katherine	-	-	-	-	-	2°	√(13/05)	√(27/05)		
Ana	3°	-	-	-	-	4°	√(26/05)	√(6/06)		

O1: Observación 1 / O2: Observación 2

R1: Retroalimentación 1/ R2: Retroalimentación 2]

Colores: √ verde = participación fase 1; √ azul = participación fase 2; gris = no participación

En todos los casos, los docentes han participado de al menos un ciclo de observación y retroalimentación, y en el caso de quienes formaron parte desde la fase inicial, han completado tres ciclos.

Ahora bien, en el caso del focus group, es importante relevar que participaron 6 de los 7 docentes que forman parte del equipo de profesores jefes de primer ciclo, más la profesora de inglés de los estudiantes de 2°. 4° básico, quien asiste regularmente a las reuniones semanales de ciclo. La conversación se organizó en torno a 3 preguntas claves: 1) **“¿Cuánto me ayuda este sistema de acompañamiento?”** englobando tanto los ciclos de observación y retroalimentación como las reuniones semanales con enfoque pedagógico; 2) **“¿Qué valoro de este sistema de acompañamiento?”** (elementos que me son útiles) y 3. **“¿Qué mejorarías o cambiarías del sistema?”** (propuestas de ajustes). Cabe destacar que se realizaron transcripciones de las intervenciones realizadas por los docentes, las que posteriormente fueron analizadas mediante la elaboración de una nube de palabras (**Figura 3**).

Como se observa en la figura 3. se desprenden una serie de conceptos claves tales como: **“mejorar”**; **“identificar estrategias”**; **“compartir”**; **“herramientas”**; **“acompañar”**; **“colegas”**; **“reflexionar”**, **“reconfortante”**, **“confianza”**, **“conectar”** entre otros que en su conjunto apuntan a aspectos que reflejan los aportes que los docentes consideran que obtienen a partir de ser parte de este plan de formación.



De manera más profunda, los testimonios recogidos en el focus group evidencian el impacto positivo que ha tenido el plan de innovación en las prácticas pedagógicas y en el clima profesional entre los docentes del primer ciclo del establecimiento educativo. En este sentido, las valoraciones giran en torno a tres dimensiones clave: el reconocimiento del trabajo docente; el fortalecimiento de la reflexión sobre la propia práctica y el poder de la colaboración al interior de los equipos de docentes.

En primer lugar, destacan el valor de sentirse reconocidos y acompañados en su labor. Como lo expresa una de las participantes: *“Es muy reconfortante ver que otros vean tu trabajo”* (Docente K). Esta validación profesional se percibe como un impulso emocional y motivacional, que al mismo tiempo fortalece el compromiso con la mejora continua: *“Es bonito que te acompañen y valoren tus clases, resaltando tu labor docente. Esto te impulsa a mejorar día a día”* (Docente AI).

En segundo lugar, se resalta el carácter formativo del proceso, tanto por las herramientas concretas que entrega como por su impacto en la toma de conciencia y reflexión sobre la propia práctica pedagógica. Así lo expresa una docente: *“Es muy significativo porque te brinda herramientas para mejorar y reflexionar sobre tu quehacer pedagógico”* (Docente P). Incluso quienes inicialmente manifestaron cierta inquietud ante el proceso de observación reconocen que este se desarrolla en un clima de respeto: *“Al principio puede dar nervios, pero se transmite paz y confianza. Yo en lo personal he visto mejoras, por ejemplo, en el manejo del tiempo”* (Docente P).

Por otro lado, se destaca como uno de los aspectos más valorados la instancia de retroalimentación posterior a la observación, la cual es percibida como un espacio de crecimiento: *“La retroalimentación me parece genial. Siento que se pueden compartir las prácticas pedagógicas. Estamos creciendo y apuntamos a que los niños tengan un aprendizaje significativo”* (Docente P).

Finalmente, las reuniones semanales de ciclo han sido identificadas como un espacio clave para el desarrollo profesional colaborativo, ya que no sólo permiten compartir estrategias pedagógicas y enriquecer las prácticas, sino también fortalecer los vínculos al interior del equipo tal como lo expresan algunas de las docentes: *“Valoro el trabajo colaborativo... estos espacios nos permiten compartir estrategias. Me gusta cuando comparto alguna idea y es considerada y modificada. Uno comparte estrategias con el colega y el colega lo escucha”* (Docente C); *“Estas reuniones fortalecen nuestros vínculos. Corremos todo el día, a algunas de ustedes casi no las veo. Estas instancias nos permiten reconectarnos y acercarnos”* (Docente K); *“Me encanta venir a las reuniones, aprendo de todas, escuchar a otros... así nos ayudamos. Siempre estamos en constante colaboración. Con el departamento de inglés es así, y ahora me doy cuenta que aquí también es así”* (Docente M), apreciaciones que en su conjunto evidencian que la puesta en marcha de esta propuesta de innovación constituye un aporte para el equipo de docentes que ha formado parte del proceso.

Finalmente, se considera relevante incluir en este apartado una síntesis de carácter personalizada, de aquellas áreas de mejora detectadas en cada uno de los docentes del primer ciclo al inicio de la propuesta de innovación y en aquellos que han sido acompañados desde la fase 1, dar cuenta de los cambios observados a la fecha.

Docente	Fecha de incorporación al Plan de acompañamiento docente	Áreas de mejora detectadas	Cambios Observados
K	2025	-Manejo del ruido ambiente en la sala de clases. -Fortalecimiento del momento de cierre. -Desarrollar mayor confianza en sus capacidades como docente.	
C	2025	-Claridad en cuanto a la estructura de la clase y explicitación del OA -Uso eficiente del tiempo en cuanto a la propuesta de experiencias de aprendizaje. -Fortalecimiento del momento de cierre	
AL	2024	-Incorporación de aspectos lúdicos en la clase (uso de material concreto, juegos, pausas activas, otros relacionados con el OA de la clase. -Considerar distintas formas de agrupar a los estudiantes. -Fortalecer la planificación de los momentos de cierre	-Progresos en cuanto al uso del tiempo (menos tiempos muertos) -Incorporación de trabajo en grupo y juegos relacionados con los OA trabajados. -Mayor variedad en el uso de estrategias en la sala de clases.
KA	2025	Integración de recursos visuales y TIC que enriquezcan la clase. -Trabajo más personalizado con estudiantes que requieren apoyo. -Construcción de preguntas más abiertas y que inviten a reflexionar. -Mayor claridad o foco en el OA que se pretende promover en la clase. -Mayor seguridad y confianza al enfrentarse a entrevistas o reuniones personalizadas con apoderados. -Control y manejo cuando ocurren situaciones de conflicto en el curso	
P	2024	En general no se observan áreas que requieran una mejora importante. -Considerar cambios de escenarios pedagógicos con el fin de enriquecer aún más los aprendizajes adquiridos. -Administración más eficiente del tiempo en los momentos de cierre.	-Momentos de cierre se observan más planificados y con un mayor tiempo asignado. -Profesora ha asumido un rol de liderazgo y tutoría en cuanto al trabajo con sus pares.
J	2024	-Uso de material concreto para apoyar el desarrollo del OA trabajado -Límites claros y conocidos por los estudiantes. -Fortalecimiento del momento de cierre. -Distribución de grupos de trabajo de forma más estratégica -Manejo eficiente del tiempo (tiempos de espera) -Monitoreo del trabajo de los estudiantes -Ofrecer pistas no respuestas a los estudiantes. -Fomentar el que los niños puedan contrastar y comprobar ideas.	-Incorporación de recurso lúdicos y material concreto en sus clases -Monitoreo más eficiente del aprendizaje de los estudiantes en la sala de clases. -Se ofrece más espacios para la experimentación y contrastación de ideas -Dominio de grupo y límites más claros en la sala de clases. -Estrategias y actividades de clase variadas y que apuntan al OA trabajado.
A	2025	-Ajuste y selección de recursos utilizados en clases. -Fortalecer el momento de cierre dando más tiempo a este momento -Uso de estrategias más variadas para la reflexión y metacognición -Incorporación de más recursos lúdicos y pausas activas	

3. CONCLUSIONES

Discusión teórica de los resultados

El plan de acompañamiento y formación docente diseñado en el marco de esta propuesta de innovación encuentra sustento en algunas de las características que definen un desarrollo profesional efectivo, de acuerdo a lo planteado por Darling-Hammond et al. (2017). En este sentido, se encuentra integrado al contexto escolar; se desarrolla de forma colaborativa entre docentes; promueve la reflexión pedagógica por medio del análisis de las propias prácticas; se implementa de manera continua y sistemática mediante espacios de observación y retroalimentación y apunta hacia una cultura basada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Así también, mediante la implementación de este plan, se da respuesta a lo propuesto por el Marco para la Buena Enseñanza (2008) en cuanto a una de las responsabilidades profesionales que los docentes debiesen cumplir: el trabajo en equipo entre colegas donde se apunte a promover conversaciones de índole pedagógico y didáctico, por medio de espacios de reflexión e intercambio sostenido sobre sus propias prácticas y la mejora del aprendizaje de sus estudiantes.

De manera más específica y tomando en cuenta el conjunto de evidencias presentadas, resulta profundamente satisfactorio dar cuenta de las mejoras y transformaciones evidenciadas, especialmente en aquellos docentes que han sido parte del proceso de acompañamiento y formación docente desde su inicio. A lo largo

del tiempo, se ha observado una evolución significativa en su práctica pedagógica, lo que se refleja en aspectos tales como una mayor seguridad al enseñar, una actitud más reflexiva en cuanto a su quehacer pedagógico y una mayor apertura y flexibilidad a recibir retroalimentación ya que tal como han declarado, lo consideran como un aporte. Así también, estos logros otorgan validez y pertinencia al plan de formación implementado y reafirman que acompañar a los docentes de forma cercana, sistemática y al mismo tiempo, ofreciendo espacios con un enfoque profesional y colaborativo es un camino eficiente hacia la mejora (Darling-Hammond et al. 2017; Khasawneh et al., 2023; Mineduc, 2019). En este sentido, autores como Darling-Hammond et al. (2017) relevan el impacto del trabajo colaborativo en un marco de confianza, lo que posibilita indagar y reflexionar sobre las propias prácticas docentes, asumiendo riesgos, resolviendo problemas y dilemas de índole pedagógico.

Limitaciones de la intervención

Al analizar y revisar de manera crítica la propuesta de intervención, se piensa que el factor del tiempo necesario que se requiere para la realización de las sesiones de observación y retroalimentación resultó un aspecto desafiante ya que si bien se logró la meta establecida en cuanto a la periodicidad de las visitas al aula y posterior calendarización de las sesiones de retroalimentación, muchas veces resultó algo complejo de cumplir, considerando que el plan consideraba la observación de clases de 45 minutos.

Por otro lado, se considera una limitación el hecho que, de un año a otro, algunos docentes del equipo no continúan en el establecimiento, lo que afecta la continuidad el proceso formativo y dificulta la consolidación de aprendizajes.

Proyecciones de mejora

Tras estas primeras fases de implementación, se considera pertinente evaluar el proceso y realizar los ajustes necesarios que apunten a la consolidación y perfeccionamiento del trabajo desarrollado. En esta línea, se piensa que resultaría beneficioso incorporar observaciones de aula más recurrentes, con una duración más acotada y con un foco más definido. Así también, extender la modalidad de acompañamiento a otros niveles del establecimiento, específicamente de 5° básico en adelante, liderado por la coordinación correspondiente.

Finalmente, se sugiere integrar nuevas modalidades de trabajo colaborativo tales como estudio de clases y club de video (Mineduc, 2019), lo que puede realizarse dentro de los tiempos establecidos de reuniones pedagógicas semanales.

4. BIBLIOGRAFÍA

-Aravena, F. (2019). Preparando la observación del aula: Construyendo sentido compartido. En C. Montecinos, M. Dorén & A. Rosende (Eds.), *Buenas prácticas de Liderazgo Pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar* (pp. 8-15) LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la mejora escolar: Universidad de Concepción, Chile.

-Aravena Kenigs, O. A. (2020). *Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura). Repositorio institucional de la Universidad de Extremadura.

- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

-Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017, junio). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/17357>

- Khasawneh, Y. J. A., Alsarayreh, R., Al Ajlouni, A. A., Eyadat, H. M., Ayasrah, M. N., & Khasawneh, M. A. S. (2023). *An examination of teacher collaboration in professional learning communities and collaborative teaching practices*. *Journal of Education and e-Learning Research*, 10(3) 446452. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v10i3.4841>

-Leiva-Guerrero, M.V & Vázquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN. Revista Electrónica, 51, 225-251.

Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2015). Marco para la buena Dirección y el Liderazgo escolar, Ministerio de educación, República de Chile.

-Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2019). Retroalimentación de las prácticas pedagógicas, Ministerio de educación, República de Chile.
<https://hdl.handle.net/20.500.12365/2265>

-Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2019). *Trabajo colaborativo: Clave para el desarrollo profesional docente*. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/2266>

-Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

-Ministerio de Educación de Chile División de Educación General. (2016). *Orientaciones para la implementación de planes de mejoramiento educativo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/18431>

-Ministerio de Educación de Chile. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2021). *Marco para la buena enseñanza*. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2021/10/Marco-para-la-Buena-Ensenanza-2021.pdf>

-Ministerio de Educación de Chile (2019). *Orientaciones para el diseño del Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional Docente* [Documento de profundización]. Biblioteca Digital Mineduc. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/4585>

-Pozo, C (2019). Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos En C. Montecinos, M. Dorén & A. Rosende (Eds.), *Buenas prácticas de Liderazgo Pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar* (pp. 28-33) LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la mejora escolar: Universidad de Concepción, Chile

-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.

ANEXOS

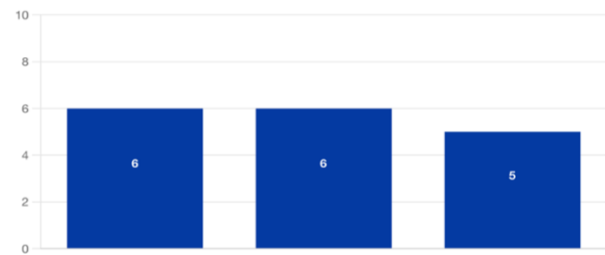
Anexo 1: RESULTADOS SIMCE 4° BÁSICO

RESULTADOS SIMCE 4° BÁSICO					
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2022	Año 2023
RESULTADOS LENGUAJE	306	298	292	297	292

Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje



Puntaje promedio en cada eje de habilidad



Puntaje promedio y comparación según GSE

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
306	● -8	298	● -6	292	/	297*	/	292



Simbología
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es
↓ -10

	2016	2017	2018	2022	2023
RESULTADOS MATEMÁTICA	301	296	299	292	284

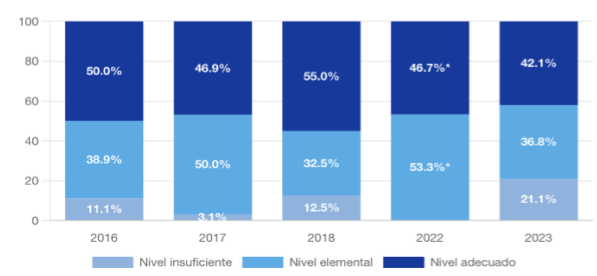
Puntaje promedio y comparación según GSE

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
301	● -5	296	● 3	299	/	292*	/	284



Simbología
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es
↓ -8

Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje



Puntaje promedio en cada eje temático



Anexo 2: SÍNTESIS DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO PARA DOCENTES DE 1° Y 2° BÁSICOS SOBRE ACOMPAÑAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DOCENTE (Aplicado durante periodo	
PROPUESTA DE PREGUNTAS	
1) En su experiencia como docente, ¿Ha recibido acompañamiento y retroalimentación? ¿Tiene alguna experiencia positiva que puedan compartir con el grupo?	
“Sí, he recibido acompañamiento y retroalimentación. Con la experiencia personal, faltó enviar pauta de observación. En mi experiencia como tutora, conocí excelentes docentes y aprendí de la experiencia de ellas en entornos vulnerables”.	ALEJANDRA (docente 1)
“Sí, la verdad es que en los años en que me desempeñe en el establecimiento North American College se me evaluó todos los años. Siempre es agradable contar con estas instancias que tienen por objetivo retroalimentar la gestión pedagógica diaria que uno desempeña, ofreciéndonos así la posibilidad de mejorar estrategias metodológicas de trabajo”.	CARMEN (docente 2)
“Durante el ejercicio de mi profesión docente he tenido acompañamientos pedagógicos con su respectiva retroalimentación. Una de mis experiencias positivas respecto a la retroalimentación es manejar diferentes enfoques pedagógicos y contextualizarlo según las necesidades e interés de los estudiantes”.	PATRICIA (docente 3)
“Sí, he recibido acompañamiento al menos una vez en el año. Una vez cuando UTP, entro a mi clase estuvo compartiendo y participando de la misma como que fuera un estudiante más, lo cual provoco que los niños y niñas no se sintieran tan incómodos o extrañados al acompañamiento y pudieran responder sin vergüenza generando confianza en ellos y reforzando las buenas prácticas”.	JULIO (docente 4)
2) ¿Qué tan importante le parece contar con un sistema de acompañamiento, retroalimentación y evaluación docente en el establecimiento? ¿Por qué?	
“Me parece importante, ya que se puede lograr un trabajo más óptimo y acorde a las expectativas del colegio, además de entregar lo mejor para nuestros estudiantes”.	ALEJANDRA
“Siempre es agradable contar con estas instancias que tienen por objetivo retroalimentar la gestión pedagógica diaria que uno desempeña, ofreciéndonos así la posibilidad de mejorar estrategias metodológicas de trabajo”.	CARMEN

“Es de vital importancia, ya que permite mejorar, reflexionar y potenciar la práctica pedagógica, favoreciendo así la calidad de la enseñanza”.	PATRICIA
“Es muy importante ya que la visión de aula y del colegio en general son distintas, nos ayuda a crecer como profesionales, pero además a fortalecer el compromiso de una educación de calidad como establecimiento en donde todos sigamos un lineamiento de enseñanza, para generar la confianza en los padres y apoderados de que su hijo está recibiendo una buena educación. Además de la retroalimentación que se genera con el trabajo diario y las actualizaciones tanto pedagógicas como tecnológicas que debemos implementar”.	JULIO
3)¿Qué aspectos debería considerar un sistema eficiente de acompañamiento, retroalimentación para docentes de 1° y 2° básicos al interior del establecimiento?	
“Un sistema que sea amigable, respetuoso y eficiente. Dando aviso, programando en fechas idóneas (que se puedan cumplir), feedback enriquecedor y buena recepción de sugerencias por parte de los docentes”.	ALEJANDRA
<p>“La evaluación de desempeño será realmente efectiva cuando el sistema le permita al docente mejorar en sus tareas diarias y en su aporte para el crecimiento profesional; no debe ser jamás un método para castigar o condicionar la permanencia de un docente en el establecimiento educacional”.</p> <p>-“A la hora de evaluar el rendimiento de un empleado (a) se tiene que tener en cuenta tres criterios principales a mi juicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño individual. 2. Competencias , actitud y comportamiento con los estudiantes. 3. Experiencia en su puesto. <p>-Este sistema de acompañamiento debe contemplar también lo siguiente:</p> <p style="padding-left: 40px;">Criterios que estén referidos a conocimientos generales, cognitivos, operativos y de relacionamiento social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicar y comunicar. -Analizar resultados y retroalimentar por parte del observador”. 	CARMEN
“Planificación conjunta, considerando la misión y visión del establecimiento para definir objetivos y estrategias factibles. Análisis y cruce del FODA para el diseño de estrategias”.	PATRICIA
“Yo creo que generando una pauta de evaluación que sea conocida por los docentes. Donde los aspectos relevantes tengan que ver con el momento en que se desarrolla la clase y no en tiempo pasado o futuro. Generar dos instancias de acompañamiento uno que sea por parte de los directivos y otra por el paralelo del mismo u otro nivel.	JULIO

Que la retroalimentación se genere al finalizar el día, y no al momento de terminarla clase, si no es presencial que sea a través de correo institucional”.	
4)¿Qué esperaría usted de la implementación de un sistema de acompañamiento y retroalimentación docente?	
“Que la implementación sea efectiva y que llegue a ser parte del trabajo docente, que no sea visto como una amenaza”.	ALEJANDRA
- Que sea efectivo y eficiente. - Que no sea una herramienta que inspire incertidumbre, sino mas bien que sea una instancia de aprendizaje y oportunidad de crecimiento profesional. - Que destaque fortalezas y competencias del evaluado.	CARMEN
-Crecimiento personal y profesional. -Fortalecimiento del trabajo colaborativo. -Innovación	PATRICIA
“Que sea informado con anticipación, no la fecha exacta, pero si en la semana que será observado. Como escribí anteriormente conocer al menos un punteo de lo que se observara de la clase, si es completa o algún momento de ella. Que los observadores estén dispuestos a la participación de la clase o a generar intervenciones que nos ayuden a los docentes a crear nuevas herramientas para desarrollar mejores clases aún”.	JULIO
5)¿Qué métodos de acompañamiento considera más efectivos para docentes de 1° y 2° básico?	
“Acompañamiento con intervención de una parte de la clase: inicio/motivación o cierre y metacognición”.	ALEJANDRA
- Visitas en aula. - Dialogo reflexivo. -Círculos de interaprendizaje (generar espacios) - Talleres de actualización.	CARMEN
“Acción participativa, donde el trabajo entre pares crea un espacio reflexivo continuo”.	PATRICIA
“Acompañamiento presencial y con intervenciones de los oyentes (apoyo a los estudiantes, como correcciones al docente)”.	JULIO
“¿Tienen alguna propuesta que pueda contribuir a enriquecer el sistema de acompañamiento y retroalimentación docente que se pretende implementar en el colegio?”	
“Que otros docentes realicen acompañamientos a sus pares, en conjunto con coordinadora, para nutrirse de sus estrategias o metodologías”	ALEJANDRA

No responde	CARMEN
No especifica	PATRICIA
“Que en un acompañamientos, alguno de los observadores tome el rol del profesor en cualquiera de los momento inicio, desarrollo o cierre, y comparta su forma de enseñar con los estudiantes y más con el docente.”	JULIO

Anexo 3: Carta Gantt Fase 1

Tarea	Fecha de inicio	Fecha de término	Duración	Responsable
Elaboración de una pauta de acompañamiento en aula.	24 de junio	26 de junio	2 sesiones	-Equipo de Apoyo Pedagógico -Dirección Académica -Coordinación Académica
Socialización de la propuesta de acompañamiento docente y presentación de la pauta al equipo de profesores.	4 de julio	4 de julio	1 sesión	-Dirección Académica
Diseño y dinámica de sesiones de retroalimentación	23 de julio	26 julio	4 días	Equipo de Apoyo Pedagógico -Dirección Académica -Coordinación Académica
Calendarización de sesiones de observación y retroalimentación	1 de agosto	1 de agosto	1 día	Dirección Académica
Pilotaje de la propuesta de observación en clases	-Jueves 8 de agosto -miércoles 23 de octubre	Viernes 16 de agosto -Lunes 28 de octubre	6 días *(Jueves 15 feriado) 4 días	Dirección Académica
Pilotaje de sesiones de retroalimentación	-Lunes 19 Agosto -Martes 5 de noviembre	-Viernes 23 agosto -Lunes 11 de noviembre	5 días 5 días	Dirección Académica
Sesión de cierre: ajuste de la pauta y validación de diseño	-miércoles 20 de noviembre	Miércoles 20 de noviembre	1 día	Dirección Académica

Anexo 4: Recursos para acción 1:

-Ejemplos de pautas de observación en sala de otros establecimientos u otros programas



Visitas al aula 2024.

Nombre del docente:	
Curso y asignatura:	
Observada por:	
Objetivo de la clase:	
Fecha:	

INDICADORES		S	N	N/A	Parámetros evaluativos			
Inicio de la clase					D	C	B	I
1. Se asegura que las estudiantes comprendan el objetivo o meta de aprendizaje	Hizo referencia a la habilidad (Procedimiento)							
	Hizo referencia al contenido (Concepto)							
	Realiza modelamiento (Mostrar el trabajo que espera que realicen sus estudiantes)							
Desarrollo de la clase		S	N	N/A	D	C	B	I
2. Organiza la clase en coherencia con el objetivo	Las actividades son coherentes con el OA.							
	Los recursos son coherentes con el OA.							
	El espacio es organizado de manera eficiente para el desarrollo de las actividades.							
3. Favorece el desarrollo de habilidades superiores en sus estudiantes.	Realiza practica guiada con sus estudiantes.							
	Realiza monitoreo en etapa de aplicación.							
	Retoma la etapa de modelamiento si es necesario.							
	Retroalimenta a sus estudiantes en forma individualizada.							
4. Utiliza variadas estrategias para presentar los aprendizajes a sus estudiantes	Utiliza variadas formas de representar contenidos.							
	Utiliza variadas formas de representar procedimientos.							
	Promueve que sus estudiantes expliquen o argumenten sus respuestas con los conceptos que han aprendido en la asignatura.							
Cierre de la clase		S	N	N/A	D	C	B	I
5. Lleva a cabo una retroalimentación efectiva que permite a la estudiante mejorar sus aprendizajes	Pide a sus estudiantes la verbalización de la metacognición. (Qué procedimiento utilizó, qué parte del procedimiento le resultó más complejo, etc.)							
	Pide a sus estudiantes la verbalización de la reflexión de los aprendizajes. (¿Para qué sirve en la vida real? ¿Qué situaciones permite resolver lo que hemos aprendido? Etc.)							
	Comparte información clara y precisa sobre los avances y entrega orientaciones para mejorar sus aprendizajes. (¿Qué elementos debió corregir en sus estudiantes para mejorar el desempeño? ¿Qué estrategias podrían aplicar para mejorar los aspectos que les dificultan más la tarea? Etc.)							
	Pone en práctica estrategias para que sus estudiantes aprendan a autoevaluar sus aprendizajes.							



3.5 El resultado de sus evaluaciones entregan información cuanti y cualitativa que favorece la toma de decisiones y la formulación del informe semestral.				
4. Manejo de grupo				
4.1 Es capaz de motivar y guiar a sus estudiantes para una participación activa y protagónica en el desarrollo de las experiencias de aprendizaje a través de herramientas y recursos necesarios.				
4.2 Utiliza estrategias efectivas de manejo de grupo a fin de favorecer la atención de sus alumnos permanentemente, evitar "tiempos muertos" y volver a centrar el interés de los niños en la experiencia de aprendizaje.				
4.3 Es capaz de crear un ambiente de confianza y respeto para favorecer un ambiente seguro y adecuado a los acuerdos de convivencia.				
4.4 Promueve la participación activa, el trabajo en equipo y que favorezca el desarrollo de la autonomía, la toma de decisiones y la creatividad.				

Competencias formativas

5. Comunicación y relación con los estudiantes	A	B	C	D	Observaciones
5.1 Establece vínculos con el grupo de niños a través de interacciones positivas.					
5.2 Se observan límites claros y conocidos por los niños, lo que favorece una relación de confianza y respeto.					
5.3 Fomenta relaciones colaborativas entre sus alumnos a través de actividades que promueven la empatía, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, entre otros.					
5.4 Es capaz de solucionar conflictos entre los alumnos generando espacios de reflexión y a través del diálogo permanente, favoreciendo el respeto y la aceptación de las características individuales de cada uno de los niños.					



5.5 Mantiene una comunicación fluida con las familias y levanta oportunamente información relevante a fin de evitar situaciones de conflicto.				
5.6 El profesor es capaz de reconocer las necesidades emocionales de sus alumnos, colaborando con el niño para identificarlas para así colaborar en la solución.				
5.7 Es capaz de acoger y generar instancias de diálogo que favorecen y promueven la reflexión.				
6. Comunicación y relación con las familias				
6.1 Se preocupa de mantener una comunicación fluida y permanente con los padres, porque juntos están aquí por el bienestar de los niños.				
6.2 Valora respetuosamente la realidad de cada familia, empatiza con sus necesidades y acoge esa diversidad como una oportunidad para fortalecer la comunidad educativa.				
6.3 Es capaz de transmitir a los papás la importancia de trabajar en equipo para lograr sacar el mayor potencial de cada niño acorde al PEI (formación integral).				
7. Comunicación y relación con el equipo				
7.1 Es amable y respetuoso, se relaciona con sus compañeros con buen trato y consideración.				
7.2 Promueve el diálogo para fomentar el trabajo interdisciplinario, e instancias de colaboración para que todos puedan aprender juntos.				
7.3 Colabora con sus compañeros para tener buenas prácticas educativas, y está siempre disponible para brindar apoyo y ayuda a quien lo necesite.				
7.4 Participa activamente de la organización y el desarrollo de actividades tales como: efemérides, actos cívicos, misas, hitos, etc.				

PAUTA DE OBSERVACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE EN EL AULA ECBI

Nombre del Profesor(a): _____
 Fecha acompañamiento: _____
 Escuela: _____ Curso: _____ N° de Niñas _____ N° de Niños _____

La siguiente pauta de observación y acompañamiento, consensuada y comunicada, tiene como finalidad recoger información que dé cuenta de las capacidades del docente para lograr un ambiente de aula promotor de una buena convivencia, organización e interacciones de calidad entre los distintos actores y recursos que contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje, de acuerdo a los principios que sustentan la pedagogía indagatoria para la educación en ciencias.
 Junto con la presencia o ausencia del indicador, en cada caso es importante recoger evidencias cualitativas, con el fin de brindar apoyo al mejoramiento de la tarea docente.

DIMENSIÓN 1: AMBIENTE DEL AULA

Definición:

Se refiere a las acciones que realiza el docente, en el aula, para establecer una buena convivencia poniendo énfasis en las normas, en la participación y en un clima de interacción y respeto entre los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje.

	INDICADORES	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	Propicia un clima de atención y orden para comenzar el proceso de enseñanza – aprendizaje saludando y estableciendo rutinas.				
2.	Promueve un clima de respeto dentro del aula.				
3.	Comunica instrucciones y explicaciones de modo claro y preciso para guiar el proceso indagatorio.				
4.	Responde constructivamente cuando los estudiantes/as cometen errores o se equivocan.				
5.	Realiza acciones efectivas para resolver dificultades emergentes.				
6.	Promueve entre los estudiantes la comunicación de sugerencias, opiniones o consultas en forma respetuosa.				
7.	Genera oportunidades de participación en distintos momentos de la clase de ciencias.				
8.	Considera las diferencias individuales de los estudiantes/as en el desarrollo de las actividades indagatorias.				

DIMENSIÓN 3: MEDIACIÓN DE APRENDIZAJES

Definición:

Se refiere a las acciones intencionadas que establece el profesor para favorecer el logro de aprendizaje de los estudiantes, estimulando el desarrollo de sus potencialidades y de sus diferentes ritmos y estilos de aprendizaje. Con el fin de que los estudiantes encuentren sentido y logren aprendizajes del subsector de ciencias (conceptos, habilidades y actitudes).

N°	INDICADORES	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Formula preguntas que inducen al estudiante a la investigación.				
2	Propone actividades motivadoras considerando conocimientos o experiencias previas de los estudiantes/as.				
3	Promueve la elaboración de predicciones basadas en las ideas previas de los estudiantes.				
4	Promueve la conducción de la investigación para someter a prueba las predicciones de los estudiantes.				
5	Estimula a los estudiantes a trabajar colaborativamente.				
6	Promueve o estimula en los estudiantes diversas formas de registro de sus observaciones.				
7	Promueve en los estudiantes diversas formas de procesamiento e interpretación de sus datos.				
8	Formula preguntas a los estudiantes para mejoren sus registros.				
9	Formula preguntas a los estudiantes para mejoren sus interpretaciones.				
10	Promueve la contrastación de las ideas iniciales de los estudiantes con los hallazgos encontrados.				
11	Promueve la elaboración de conclusiones que permitan la explicación del fenómeno en estudio.				
12	Promueve la escritura científica en los estudiantes.				
13	Refuerza verbalmente el proceso realizado por los estudiantes utilizando lenguaje científico.				
14	Considera los errores de los estudiantes/as como una oportunidad de aprendizaje.				
15	Retroalimenta en forma oral a los estudiantes/as, para mejorar el nivel de logro de sus aprendizajes.				
16	Promueve la evaluación del proceso indagatorio en los estudiantes e identifican elementos a mejorar.				
17	Guía a los estudiantes para hacer conexiones entre los contenidos de la clase con otros ejes temáticos o situaciones de vida diaria.				
18	Utiliza alguna estrategia de enseñanza diferenciadas con los estudiantes/as que lo requieran durante todo el proceso indagatorio.				

DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN DE LA CLASE

Definición:

Se refiere a la organización preestablecida para el desarrollo de la clase poniendo énfasis en la estructura de ella, la optimización del tiempo disponible, los recursos y los espacios de que se dispone. Todo esto con el fin de que los docentes logren los objetivos pedagógicos y los estudiantes logren aprendizajes esperados.

	INDICADORES	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.-	Comunica los objetivos o propósitos de la clase.				
2.-	Desarrolla su clase siguiendo una estructura: inicio, desarrollo y cierre considerando el marco referencial del proceso indagatorio.				
3.	Dispone oportunamente de los recursos requeridos para el desarrollo de la clase indagatoria.				
4.	Utiliza estrategias para lograr un trabajo organizado en cada una de las fases del proceso indagatorio.				
5.	Organiza el espacio de ciencias de acuerdo a las actividades indagatorias que se desarrollan durante la clase, considerando normas de higiene y seguridad.				
6.	Integra a todos los estudiantes/as en las actividades organizadas para la clase.				
7.	Optimiza el tiempo disponible de la clase indagatoria en función del logro de los objetivos de aprendizaje.				
8.	La estructura de la clase ciencias basada en la indagación, se desarrolla propiciando el aprendizaje de todos los estudiantes/as.				

-Pauta institucional construida durante la acción 1



PAUTA DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA COLEGIO SAN JORGE 2024.

Nombre del (la) docente	
Asignatura	
Curso	
Fecha y hora	
Objetivo de la clase	
Foco	Participación e interacción en el aula en los distintos momentos de la clase.

A	ALTO	Nivel en su máximo desarrollo
B	BUENO	Nivel por encima del promedio
M	MÍNIMO	Competencia en su mínimo desarrollo
N/O	NO OBSERVADO	No se observa el indicador

INDICADORES MODELAMIENTO (INICIO):

Objetivo: Asegurar que los y las estudiantes comprendan el objetivo de aprendizaje

COMPETENCIAS PARA EL INICIO O MODELAMIENTO DE LA CLASE.	A	B	M	N/O
1. Manejo de contenidos y desarrollo de habilidades.				
1.1 Demuestra conocimiento y dominio del contenido que enseña (Procedimiento)				
1.2 Muestra habilidades para transversalizar aprendizajes y se asegura que el objetivo o meta de aprendizaje haciendo referencia al contenido. (Concepto).				
1.3 Es capaz de fomentar la participación activa, diálogo y realizar el modelamiento en el aula para promover un ambiente de aprendizaje significativo.				
1.4 Considera los tiempos atencionales y despierta la curiosidad en sus estudiantes.				



INDICADORES DESARROLLO DE LA CLASE:

Objetivo: Organizar la clase en coherencia con el objetivo de aprendizaje.

Competencias desarrollo de la clase.	A	B	M	N/O
2. Manejo de contenidos y desarrollo de habilidades durante la clase.				
2.1 Organiza las actividades en coherencia con el objetivo de aprendizaje.				
2.2 Favorece el desarrollo de habilidades en sus estudiantes, utilizando variadas formas de representación.				
2.3 Implementa estrategias creativas que desafían permanentemente a sus estudiantes, poniéndolos en el centro de la experiencia de sus aprendizajes.				
2.4 Promueve y motiva a que sus estudiantes expliquen o argumenten (expresión oral) sus respuestas con conceptos aprendidos dentro de la asignatura.				
2.5 Se observa límites claros y conocidos por los/a estudiantes, lo que favorece una relación de confianza y respeto.				
2.6 Fomenta relaciones colaborativas entre sus estudiantes a través de actividades que promuevan la empatía, trabajo en equipo, resolución de conflicto, la autonomía, creatividad, refuerzo positivo, entre otros.				
2.7 Es capaz de solucionar conflictos generando espacios de reflexión y a través del diálogo permanente, favoreciendo la aceptación y respeto de las características individuales.				

INDICADORES CIERRE DE LA CLASE:

Objetivo: Llevar a cabo una retroalimentación efectiva que permita mejorar el aprendizaje de lo/a estudiantes.

Competencias cierre de la clase.	A	B	M	N/O
3. Desarrollo de habilidades al final de la clase.				
3.1 Lleva a cabo una retroalimentación efectiva que permita afianzar los aprendizajes de los y las estudiantes.				
3.2 Pide a sus estudiantes la verbalización de la metacognición. (Que procedimiento se utilizó, que les resultó más complejo, más simple, entre otros).				
3.3 Comparte con sus estudiantes información clara y precisa sobre sus avances y entrega de orientaciones para la mejora de los aprendizajes.				

RETROALIMENTACION DOCENTE.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR.

Anexo 5: Recurso para acción 2 (Síntesis del Programa piloto de acompañamiento docente fase 1)

Programa Piloto de Acompañamiento Docente

Objetivo del Programa: Diseñar y pilotear un plan de acompañamiento docente.

Componentes del Programa

1. **Observación en Aula:** Realización de visitas programadas al aula con el fin de observar y recoger evidencias de las prácticas pedagógicas y la dinámica de aprendizaje.
2. **Sesiones de Retroalimentación:** Implementación de sesiones individuales de retroalimentación basadas en observaciones objetivas, dirigidas a promover la reflexión docente y al mismo tiempo, ofrecer al profesor (a) una visión clara de sus fortalezas y áreas de mejora.
3. **Evaluación de eficacia, ajustes y definición de estándares de éxito.**

Metodología

1.
 - Formación previa de Encargadas de Ciclo: Capacitación en técnicas de observación sin juicio y habilidades descriptivas y en la estructura de retroalimentación.
 - Presentación a la planta docente del Programa piloto de acompañamiento docente: Informar a los docentes sobre el objetivo del programa y los beneficios del acompañamiento para su desarrollo profesional.
 - Implementación de sesiones de observación en aula y posteriormente de retroalimentación individualizada.

2. Etapa de Observación

- Frecuencia: Dos ciclos de observación al semestre durante el periodo de pilotaje.
- Duración: Cada observación será de aproximadamente 45 minutos.
- Instrumento: Uso de la pauta de observación como referencia, sin embargo, se realizan registros descriptivos de lo observado en la clase.

3. Etapa de Retroalimentación

- Formato de la Retroalimentación: Sesiones individuales con cada docente observado donde se visibilizan los aspectos positivos y las áreas de mejora a partir de las evidencias recogidas.
- **Registro de Acuerdos:** Documentación de los acuerdos alcanzados durante la retroalimentación y las acciones a implementar.

4. Etapa de Evaluación

- Evaluación de Impacto: Revisión de los resultados del programa al finalizar el periodo de pilotaje. Esta evaluación incluirá el impacto en el desarrollo profesional de los docentes y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

(Adaptación a de un recurso generado con inteligencia artificial al contexto de la propuesta de innovación).

Anexo 6: Recursos para acción 4: GUÍA DE REFERENCIA PARA SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN DOCENTE

Responsables: Encargadas de Ciclo (Elemental, Intermedio y de Profundización)

Propósito: Esta guía pretende ser un documento que oriente el proceso de retroalimentación, fomentando el desarrollo profesional y la reflexión de los docentes, promoviendo un ambiente de mejora continua en el aula.

Tiempo destinado a cada sesión: 30 a 40 minutos.

Importante: Debe quedar un registro de cada una de las sesiones realizadas.

Elementos claves que deben considerarse en una retroalimentación de buena calidad (Mineduc 2019; Pozo 2016)

1. Definir un proceso continuo, frecuente y oportuno de retroalimentación para todos los docentes.
2. Establecer el foco de la observación y retroalimentación de manera compartida.
3. Retroalimentar en función de las evidencias recogidas, poniendo el foco en la práctica y no en la persona.
4. La retroalimentación debe ser constructiva, de carácter formativo, nunca punitiva.
5. Observación Sin Juicio: Basarse en observaciones objetivas y concretas, evitando interpretaciones subjetivas.
6. Ambiente de Confianza: Crear un entorno respetuoso y acogedor donde el docente se sienta cómodo compartiendo y recibiendo sugerencias.

Estructura de la Sesión de Retroalimentación

Preparación de la Sesión	<p>-Revisar la pauta de observación y registrar puntos específicos a abordar.</p> <p>-Seleccionar evidencias claras y ejemplos de la observación que puedan ejemplificar tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora.</p>
Inicio de la sesión	<p>-Saludo y Bienvenida: Iniciar la sesión con una bienvenida que relaje el ambiente y promueva una conversación abierta y relajada.</p> <p>-Objetivo de la Retroalimentación: Explicar brevemente el sentido de estrategia de desarrollo profesional y el fortalecimiento de la práctica docente.</p> <p>-Consideraciones: - Recordar al docente que la retroalimentación está basada en observaciones que brindan evidencias que posibilitan reflexionar en conjunto y realizar ajustes con el fin de obtener mejoras.</p>
Invitación al docente a la auto reflexión	<p>Por medio de dos preguntas, se ofrece la palabra al docente para que reflexione en torno a aquellos aspectos de su clase que considera resultaron exitosos y a aquello que hubiese realizado de un modo diferente.</p>
Aspectos destacables	<p>Destacar las fortalezas observadas en la clase, como la organización, el manejo del grupo o la innovación en las actividades.</p> <p>-Utilizar ejemplos específicos de la observación para ilustrar cada aspecto positivo.</p>
Áreas de mejora y propuesta de acción	<p>-Presentar las áreas de mejora como oportunidades de desarrollo, ofreciendo sugerencias concretas.</p> <p>-Enfocar la retroalimentación en aspectos específicos y observables, sin generalizaciones.</p>
Compromisos y cierre	<p>-Finalizar la sesión reafirmando los aspectos positivos y los posibles ajustes en pro de la mejora. potencial de mejora identificado.</p> <p>-Agradecer al docente por su apertura y disposición.</p>

Anexo 7 : Propuesta de acciones para la fase 1:

ACCIÓN 1	Elaboración de una pauta de acompañamiento en aula.	
OBJETIVO	Elaborar un documento de referencia para ser utilizado en las visitas al aula de todos los niveles por las Encargadas de ciclo.	
DESCRIPCIÓN	<p>La acción considera dos sesiones:</p> <p>-En la 1°, se realizará una revisión de distintas pautas existentes y se procederá a adaptar y construir una propia.</p> <p>La actividad tendrá una duración de 90 minutos y la sesión se iniciará con la proyección de algunos modelos de otros establecimientos u otras fuentes. Posteriormente, se abrirá la discusión en cuanto a aspectos que se considera relevante que el documento institucional contenga. Una de los participantes dejará registro.</p> <p>-En la 2° sesión- se definirá el contenido final de la pauta a utilizar y se redactará.</p> <p>En el Anexo 4 se adjuntan los materiales para ambas sesiones, incluyendo la pauta construida.</p>	
FECHA	INICIO	24 de junio
	TÉRMINO	26 de junio
RESPONSABLES	CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Académica y de Innovación -Coordinación Académica -Equipo de Apoyo Pedagógico
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	<p>-Envío previo de nota técnica n°7: “Observación y Retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente” (Ulloa y Gajardo, 2016) (Extraído de : https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf)</p> <p>-modelos de pautas de observación</p>	

	<p>-computador y proyector</p> <p>-Hoja de registro</p> <p>-Preguntas que considerará el formulario de encuesta del Google Forms.</p>
INDICADORES	<p>-El 100% de los asistentes expresa sentirse satisfecho con la pauta construida.</p> <p>-El 100% de los indicadores y apartados de la pauta es discutido y acordado por los participantes de la sesión.</p>
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica

ACCIÓN 2	Socialización del programa piloto de acompañamiento con los docentes, incluyendo la pauta de observación de clases, ofreciendo un espacio para acoger sus observaciones.	
OBJETIVOS	-Presentar el programa piloto de acompañamiento docente y la pauta de observación al equipo docente.	
DESCRIPCIÓN	<p>Durante la jornada de planificación del segundo semestre, se presenta a la planta de profesores el programa piloto de acompañamiento docente que incluye observaciones en sala y posteriores sesiones de retroalimentación como una estrategia de desarrollo profesional docente (ver anexo 5).</p> <p>Posteriormente se proyecta la pauta de observación construida en conjunto por las encargadas de cada uno de los ciclos (ver anexo 4).</p> <p>Se ofrece un espacio para sugerencias, dudas o comentarios.</p>	
FECHA	INICIO	4 de julio
	TÉRMINO	4 de julio

RESPONSABLES	CARGO	-Dirección de Innovación -Coordinación Académica
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	-Proyector y computador -ejemplar de la pauta impresa para cada docente -Alimentos para un coffe break (café, té, azúcar, galletas)	
INDICADORES	-El 90% de la planta docente asiste a la sesión programada. -Al menos el 85% de los docentes declara en una encuesta posterior que comprendió los objetivos y estructura de la pauta de observación.	
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica	

ACCIÓN 3	Calendarización de las sesiones piloto de observación y retroalimentación docente	
OBJETIVOS	-Calendarizar las sesiones de observación y retroalimentación en conjunto con los profesores que formarán parte del programa piloto.	
DESCRIPCIÓN	En el contexto de una reunión de equipo en la que participarán los profesores jefes que formarán parte del programa piloto, se procederá a agendar las fechas de visita al aula y posteriores sesiones de retroalimentación individual.	
FECHA	INICIO	1 de agosto
	TÉRMINO	1 de agosto
RESPONSABLES	CARGO	-Dirección de Innovación -Coordinación Académica -Equipo de Apoyo Pedagógico

RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	-Planilla de registro para calendarizar fechas
INDICADORES	-El 100% de los participantes acuerda en conjunto con su encargada de ciclo las fechas en que será observado y posteriormente retroalimentado.
RECURSOS FINANCIEROS	No se consideran

ACCIÓN 4	Diseño y dinámica de sesiones de retroalimentación.	
OBJETIVOS	Elaborar una guía de referencia que oriente el proceder de las encargadas de ciclo al momento de implementar las sesiones de retroalimentación a los docentes a su cargo.	
DESCRIPCIÓN	<p>En conjunto con las otras dos encargadas de ciclo del establecimiento, se procederá a discutir brevemente el documento enviado con anterioridad, para posteriormente redactar uno que oriente el proceder de las sesiones de retroalimentación, considerando que esta instancia sea acogedora e invite a la auto reflexión y visualización de aspectos destacables y aquellos en los que se pueden incorporar algunos ajustes que beneficien sus prácticas en la sala como en sus interacciones con los estudiantes.</p> <p>En el Anexo 6 se adjuntos los materiales para esta sesión, incluyendo el diseño de la sesión de retroalimentación que se genere en esta sesión.</p>	
FECHA	INICIO	23 de julio
	TÉRMINO	26 de julio
RESPONSABLES	CARGO	-Dirección de Innovación -Coordinación Académica

		-Equipo de Apoyo Pedagógico
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	-Envío previo de documento “Retroalimentación de las prácticas pedagógicas” (Mineduc, 2019), extraído desde https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/retroalimentación_marzo2019.pdf -Alimentos para un coffe break (café, té, azúcar, galletas) -encuesta	
INDICADORES	-El 100% de los participantes se muestra satisfecho con la estructura de la guía para sesiones de retroalimentación elaborada. -El 90% de los participantes considera que la guía elaborada facilita la interacción y reflexión docente.	
RECURSOS FINANCIEROS	Costos asociados al coffe break e impresión de material	

ACCIÓN 5	Pilotaje de la propuesta de observación de clases	
OBJETIVOS	-Realizar observaciones en sala en base a la pauta de observación definida. -Evaluar eficacia de la propuesta	
DESCRIPCIÓN	Se realizan observaciones en aula utilizando la pauta previamente establecida, con el fin de documentar prácticas docentes y dinámicas de aprendizaje. A partir de estas observaciones, evaluar la efectividad de la pauta como herramienta para mejorar las prácticas pedagógicas.	
FECHA	INICIO	8 de agosto
	TÉRMINO	al 28 de octubre

RESPONSABLES	CARGO	-Dirección de Innovación -Coordinación Académica
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	-Hojas de registro -Pauta institucional construida como referencia.	
INDICADORES	-El 75% de las observaciones programadas se realizan según lo planificado. -El 100% de los docentes valora las instancias de observación como positivas.	
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica	

ACCIÓN 6	Pilotaje de sesiones de retroalimentación docente.
OBJETIVOS	-Simular una sesión de retroalimentación docente con el fin afinar estrategias de comunicación efectiva en el grupo de encargadas de ciclo. - Ofrecer a los docentes un espacio destinado a recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en su práctica educativa. -Crear un entorno en el que los docentes se sientan cómodos compartiendo experiencias y aprendizajes.
DESCRIPCIÓN	En una primera instancia, se realizará una simulación de una sesión de retroalimentación en la que participarán las encargadas de ciclo, por medio de la visualización de una clase grabada como ejemplo, donde a todas les tocará desempeñar el rol de docente observado y también de

	<p>retroalimentador. Se ofrecerá un espacio para que las participantes hagan referencia a los aspectos fuertes y débiles de cada una. Posteriormente, se aplicarán dos instancias de co-evaluación (luego de la sesión de simulación y una nueva aplicación del mismo instrumento al finalizar el periodo de pilotaje) (Ver anexo 7).</p> <p>-A continuación, se procederá a implementar las sesiones de retroalimentación programadas con profesores jefes siguiendo la estructura de la guía construida previamente.</p>	
FECHA	INICIO	19 de agosto
	TÉRMINO	11 de noviembre
RESPONSABLES	CARGO	-Dirección de Innovación -Coordinación Académica
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	<p>-Guía de retroalimentación docente como referencia</p> <p>-Pauta de registro de la sesión</p> <p>-Co-evaluación</p>	
INDICADORES	-El 75% de los participantes de las sesiones piloto declara que la retroalimentación recibida es útil y aplicable.	
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica	

ACCIÓN 7	Sesión de cierre: Análisis de la experiencia, ajuste de la pauta de observación y validación de diseño.
OBJETIVOS	-Ofrecer un espacio de diálogo con los docentes participantes para recopilar sus experiencias y sugerencias, con el fin de identificar áreas de mejora en la propuesta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear las evidencias obtenidas durante el periodo de pilotaje para ajustar y perfeccionar la pauta de observación. - Definir indicadores de éxito para evaluar el impacto del pilotaje en el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes. 	
DESCRIPCIÓN	<p>Se invita a los docentes a participar de un espacio de diálogo con el fin de recopilar sus experiencias y sugerencias, identificando áreas de mejora en la propuesta y la pauta de observación (Ver anexo 8)</p> <p>Posteriormente, las evidencias recopiladas son utilizadas para ajustar y/o modificar la pauta, optimizando su efectividad.</p> <p>Finalmente, en conjunto, se establecen indicadores de éxito que posibiliten evaluar el impacto del programa piloto en el aprendizaje de los estudiantes y en las prácticas docentes durante el año 2025.</p>	
FECHA	INICIO	20 de noviembre
	TÉRMINO	20 de noviembre
RESPONSABLES	CARGO	-Dirección Académica -Coordinación Académica
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Proyector y computador -Hojas de registro y evaluaciones de la pauta -Alimentos para un coffe break 	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> -Se construye un informe final, validado por las encargadas de ciclo, que sintetiza la eficacia de la pauta, identificando áreas de mejora. -El 75% de los docentes participantes reportan mejoras en sus prácticas a raíz de las sesiones de retroalimentación. 	

	-El 80% de las sugerencias son incorporadas en las sesiones futuras.
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica

Anexo 8: Propuesta de acción para la fase 2

ACCIÓN 8	Instalación de reuniones semanales de desarrollo profesional enfocado en la colaboración.	
OBJETIVOS	<p>- Fortalecer el desarrollo profesional docente mediante reuniones semanales colaborativas que promuevan la reflexión pedagógica, el trabajo en equipo y la mejora continua de las prácticas de enseñanza.</p> <p>-Fomentar una cultura de colaboración profesional, mediante espacios sistemáticos donde los docentes compartan experiencias, estrategias y desafíos pedagógicos.</p>	
DESCRIPCIÓN	-Se establecen un día y horario definido en que los docentes se reúnen para compartir experiencias, estrategias y prácticas pedagógicas.	
FECHA	INICIO	1 de abril
	TÉRMINO	Diciembre 2025
RESPONSABLES	CARGO	-Encargada de ciclo
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	<p>-Pantalla y computador</p> <p>-Presentación</p> <p>-Acta de registro de la sesión</p>	
INDICADORES	<p>-Se establece un día y hora de reuniones de ciclo</p> <p>-El 75% de los docentes participantes reportan mejoras en sus prácticas a raíz de las sesiones de formación docente.</p>	
RECURSOS FINANCIEROS	No aplica	

Anexo 9: Evidencia fotográfica de la realización del Focus Group



