



Universidad del Desarrollo

Facultad de Educación

EL FEEDBACK COMO HERRAMIENTA DE LOS LÍDERES EN EL ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DE CLASES CON FOCO EN EL NÚCLEO PEDAGÓGICO

POR: CAMILA RUIZ SÁEZ

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo para optar al
grado académico de Magíster en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:

SR. JUAN PATRICIO JASCURA GUERRA

Junio 2024

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de fragmentos de esta obra para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

ÍNDICE

I. RESUMEN.....	2
II. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO.....	3
III. PROBLEMA IDENTIFICADO:.....	5
IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:.....	8
V. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	12
VI. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	13
1. Liderazgo pedagógico y mejora educativa	14
2. Acompañamiento docente y su impacto en el desarrollo profesional.	16
3. <i>Feedback</i> y su importancia en la observación de clases.	19
4. Núcleo pedagógico en el contexto de transformación de las prácticas docentes.....	23
VII. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO.....	25
VIII. CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA....	26
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
X. ANEXOS.....	34

I. RESUMEN

En un contexto en que se demuestra la importancia del liderazgo en el acompañamiento docente para el logro del aprendizaje en los establecimientos escolares, es que surge esta oportunidad de mejora a través del fortalecimiento de la triada compuesta por el estudiante, el docente y el contenido, que Richard Elmore denominó “núcleo pedagógico”. Esta investigación, analiza un colegio particular subvencionado del sector suroriente de la comuna de Santiago, donde se ha identificado la ausencia de un Sistema de Acompañamiento Docente y un liderazgo centrado en el director, que impiden la reflexión y trabajo colaborativo, reflejándose en el estancamiento de los resultados SIMCE durante los últimos años.

El objetivo de esta investigación es destacar la importancia del *feedback* en el Acompañamiento Docente, considerándolo un componente esencial en las prácticas educativas, ya que contribuye a reducir la brecha entre el crecimiento profesional de los docentes y el aprendizaje progresivo de los alumnos, permitiendo la colaboración, reflexión y socialización que deben tener docentes y directivos para trabajar en conjunto. Para abordar el problema identificado, es que se propone la siguiente interrogante de investigación: **¿De qué manera el *feedback* de los líderes favorece los procesos de acompañamiento docente y el aprendizaje del núcleo pedagógico?**.

A partir de lo anterior, se realizó una exhaustiva revisión de literatura, análisis de documentos y entrevistas a docentes y directivos, lo que permitió la creación de un Plan de Innovación. Este plan propone la implementación de un Sistema de Acompañamiento Docente que incluya *feedback* continuo y formativo para toda la comunidad educativa. La revisión bibliográfica justificó y dio sustento al Plan de Innovación propuesto, resumiendo una serie de hallazgos divididos en cuatro secciones: (1) Liderazgo pedagógico y mejora educativa, (2) Acompañamiento docente y su impacto en el desarrollo profesional, (3) *Feedback* y su importancia en la observación de clases, y (4) Núcleo pedagógico en el contexto de transformación de las prácticas docentes.

Las principales conclusiones de la investigación resaltan que un liderazgo pedagógico efectivo, que incorpore *feedback* y Acompañamiento Docente, es fundamental para el Desarrollo Profesional de los Docentes y la mejora de los resultados educativos, ya que permitirá establecer una cultura de reflexión y análisis conjunto de las prácticas pedagógicas, identificando áreas de mejora y entregando apoyo continuo y personalizado a los docentes para fomentar el aprendizaje del núcleo pedagógico.

Palabras clave: *Feedback*, Acompañamiento Docente, Liderazgo Pedagógico, Núcleo Pedagógico.

II. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

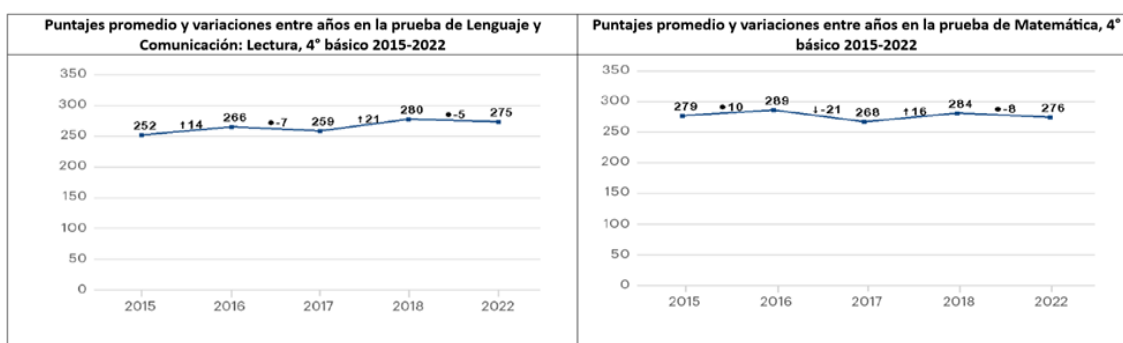
El establecimiento educacional en cuestión es particular subvencionado, mixto, con financiamiento compartido. Durante el año 2008, el colegio ingresó a la Ley SEP, logrando recibir subvenciones especiales por alumnos prioritarios. Se ubica en la comuna de La Florida, Santiago de Chile. Ofrece educación desde Kínder a 4° medio a 480 estudiantes aproximadamente, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio bajo y en condiciones de vulnerabilidad social. Tiene un curso por nivel con un promedio de 38 alumnos. Por otro lado, es un colegio donde la mayoría de los apoderados declara tener un nivel educacional de 12 a 13 años y un rango de ingreso del hogar que varía entre los 535.000 y los 800.000 pesos.

Su organigrama está encabezado por la Corporación Educacional Cristiana, cuya función es supervisar la correcta ejecución del Proyecto Educativo Institucional seguido por el director y el representante legal. Luego siguen miembros del equipo directivo conformados por 2 encargados de Unidad Técnica Pedagógica y la encargada de Convivencia Escolar, quienes deben dirigir y liderar a 31 docentes, 1 educadora diferencial y 3 paradocentes. En este contexto, es relevante señalar que el 75% de los docentes, proviene de las Congregaciones Cristianas vinculadas a la Corporación y que se destaca la estabilidad en el cuerpo docente, ya que de los 31 profesionales, el 23% cuenta con más de dos décadas de experiencia en la institución, otro 23% tiene aproximadamente una década de antigüedad, y un 35% presenta una permanencia que varía entre cuatro y siete años.

El sustento de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) se refleja tanto en su misión como en su visión, enfocándose en los principios de Cristo y dando impulso a una comunidad educativa comprometida con la formación integral de ciudadanos, haciendo hincapié en lo académico, espiritual y valórico. La meta es que los estudiantes, guiados por la verdad y el amor a Jesús, influyan positivamente en su entorno. Para lograrlo, se brinda la formación necesaria para que puedan perfeccionar sus habilidades y alcanzar un alto nivel académico.

Como antecedente relevante, en 1992, la institución alcanzó uno de los resultados más significativos en la prueba SIMCE aplicada a cuartos básicos, obteniendo un 90% de aprendizajes esperados en Lenguaje y un 86,5% en Matemáticas. Al revisar los resultados de esta evaluación de los últimos 6 años, adjunta en la **figura 1**, se ha observado una tendencia hacia el estancamiento de los puntajes, con un promedio constante de 267 puntos en Lenguaje y 277 puntos en Matemáticas para los cuartos básicos a lo largo de los años.

Figura 1



(Datos obtenidos del informe de resultados de la Agencia de la Calidad por Establecimiento 2022)

Cabe destacar que, según la información recopilada, no se utiliza ningún otro instrumento externo para apoyar la gestión con el objetivo de evitar cargar emocional y administrativamente a los docentes. En una entrevista con el director, este argumentó que la retroalimentación del MINEDUC es lenta y no permite llevar a cabo intervenciones correctivas de manera oportuna.

Se destaca otro aspecto fundamental que incide directamente en el desempeño académico de la institución: la falta de acompañamiento pedagógico para el cuerpo docente. No se delegan responsabilidades, ni se entregan directrices a los miembros de la comunidad, y no existe una revisión de las planificaciones en cuanto a contenidos y progresión por curso. Por otro lado, carecen de un sistema estructurado de observación y retroalimentación de clases, junto con sus correspondientes pautas para la mejora, que fomenten la reflexión y el trabajo colaborativo. Es importante resaltar que, además de todo

lo mencionado anteriormente, el director, quien ha liderado la institución durante más de dos décadas, presentará su renuncia a finales de 2023. La persona que asumirá su cargo será la actual Encargada de Convivencia Escolar del colegio, quien, a su vez, es hermana del mencionado director. Esta situación, caracterizada por un liderazgo centralizado en el director y una distribución limitada de responsabilidades entre los miembros del equipo, ha generado un entorno donde no se fomenta una cultura de trabajo colaborativo para la toma de decisiones académicas. Además, es importante destacar que los profesores y directivos siguen las instrucciones del director de manera estricta y no ejecutan resoluciones de problemas de manera autónoma, lo que podría traer consecuencias significativas cuando se asuma la nueva dirección.

III. PROBLEMA IDENTIFICADO:

El análisis de la información mencionada en el contexto revela múltiples desafíos. Dada la situación descrita, resulta evidente la necesidad de implementar cambios en la estructura organizacional para mejorar la efectividad y productividad de la institución educativa a corto y largo plazo.

En primer lugar, es importante clarificar las responsabilidades de los colaboradores y establecer objetivos claros y alcanzables. Esto es necesario debido a la existencia de un liderazgo instruccional centrado en el director, que deja de lado la importancia de la participación de todos los elementos y actores que impactan positivamente en el núcleo pedagógico (LaPointe-Terosky, 2014, citado en Gajardo y Ulloa, 2016). En segundo lugar, se debe considerar la implementación de procesos de selección y evaluación de líderes basados en competencias y habilidades. De esta manera, se evitará la perpetuación de cargos y se asegurará la participación de diversos actores y perspectivas, garantizando una gestión más efectiva.

Cabe destacar que la ausencia de observaciones de clases, según una encuesta aplicada a los docentes del establecimiento, impide una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza y aprendizaje. La falta de un sistema de

retroalimentación interno, basado en observaciones y valoraciones objetivas, limita la mejora de las prácticas docentes, el Desarrollo Profesional y el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, es fundamental desarrollar programas de formación y capacitación continuos mediante la creación de un Sistema de Acompañamiento Docente sistemático. Esto permitirá a los docentes actualizarse, adquirir conocimientos y herramientas que potencien sus habilidades, pudiendo así reflexionar y analizar sus prácticas, para lograr aprendizajes significativos en sus alumnos.

En base a lo expuesto y tras el análisis efectuado conforme a los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2021), que sirven como referente para evaluar los procesos de gestión en los establecimientos, se identificó un problema en la dimensión de gestión pedagógica, especialmente en el ámbito de gestión curricular. En consecuencia, se concluye que es necesario contar con un equipo directivo y técnico pedagógico que brinde apoyo y retroalimentación a los docentes, coordinando, planificando y monitoreando los procesos. Estableciendo así, estrategias claras para la mejora.

Es fundamental destacar la importancia de la colaboración y la necesidad de compartir responsabilidades de liderazgo para lograr una toma de decisiones más equitativa, reforzando la idea de que el análisis conjunto de los resultados de evaluaciones estandarizadas, resulta fundamental para lograr avances significativos en los logros académicos.

Resumiendo y contextualizando con literatura a lo anteriormente señalado, se evidencia que el colegio en estudio, refleja la aplicación de un enfoque de liderazgo instruccional, donde el director concentra el poder, autoridad y conocimiento, ignorando el rol de los liderazgos intermedios (Hallinger, 2003). Dicho esto, se destaca la necesidad de avanzar hacia un liderazgo pedagógico, entendido como la habilidad para influir en otras personas y dirigir la organización hacia el objetivo compartido de mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010), que fomente el trabajo colaborativo, promueva el desarrollo profesional docente e implemente instancias de

retroalimentación, involucrando activamente a todos los actores. En consecuencia con lo anterior, la ausencia de un proceso claro, formal y establecido para la mejora continua en la línea pedagógica, repercute en una falta de sentido de responsabilidad del equipo técnico pedagógico en cuanto a la toma de decisiones del área y lineamientos a los docentes; por lo tanto, existe casi nula participación y colaboración entre los profesores.

Para el análisis del problema planteado se evidencia la necesidad de una comprensión profunda y significativa en torno al acompañamiento docente, el cual se define como un proceso de aprendizaje recíproco entre el acompañante y el acompañado, facilitando el intercambio de experiencias que contribuya a definir y comprender las responsabilidades y expectativas sobre una tarea (Escudero, 2019). Asimismo, debemos contextualizar el núcleo pedagógico como aquello que involucra al alumno, los contenidos y el profesor, ya que constantemente están interactuando entre sí para lograr el fin último que es el aprendizaje de los estudiantes (Elmore, 2010). Finalmente, cabe destacar la importancia del *feedback* como elemento central a analizar, ya que es una herramienta significativa que permite orientar el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, entregando información valiosa sobre el desempeño docente.

En este contexto es que surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles son las prácticas más efectivas de acompañamiento docente? ¿Qué acciones puede realizar una institución para incentivar y promover la retroalimentación y el acompañamiento docente? ¿Cómo impacta la falta de *feedback* y acompañamiento docente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes?

Una institución educativa debe promover un entorno donde los docentes se sientan respaldados, acompañados y motivados, permitiéndoles desplegar su potencial para que los estudiantes logren aprendizajes significativos. El liderazgo pedagógico es esencial en este proceso, ya que implica, fomentar el desarrollo de capacidades en los profesores, a través del acompañamiento y trabajo colaborativo, para alcanzar el objetivo común de las escuelas: que los estudiantes aprendan.

En este camino, es de suma importancia dar certidumbre, guiar y especificar lo que el docente necesita lograr, es decir, trabajar en base a objetivos o metas específicas y alcanzables que sirvan como guía para el crecimiento continuo. Esta brecha no es solo un problema técnico que tiene una solución conocida por todos, sino ya tendríamos la respuesta. Tiene más bien una dimensión adaptativa, ya que se debe lograr movilizar a las personas para afrontar desafíos difíciles y prósperos (Heifetz, 2012) y para lograr esto, se debe hacer un cambio de paradigma, fomentando una cultura de trabajo colaborativo, innovación y cambios.

El correcto uso y comprensión del *feedback*, como herramienta que permite generar cambios y mejoras tras el análisis de las prácticas docentes, se presenta como un nuevo desafío pedagógico que resulta fundamental para proporcionar orientación y acompañamiento a los profesores. Esto les permitirá identificar sus áreas de mejora y establecer metas alcanzables que contribuyan al rendimiento del equipo y una mayor eficacia en la consecución de los objetivos institucionales. Basándonos en lo anteriormente descrito es que surge la siguiente pregunta de investigación: **¿De qué manera el *feedback* de los líderes favorece los procesos de acompañamiento docente y el aprendizaje del núcleo pedagógico?** Con el objetivo de clarificar el concepto de *feedback* y acompañamiento docente, y su efecto positivo en el aprendizaje del núcleo pedagógico, es que esta pregunta se enfoca en comprender principalmente cómo la retroalimentación y el acompañamiento de los docentes impactan en el aprendizaje de los estudiantes.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

En función del problema identificado, que dio origen a la pregunta de investigación centrada en el fomento de un liderazgo efectivo para el acompañamiento y retroalimentación docente, se ha desarrollado un Plan de Innovación para establecer un sistema integral de apoyo a los profesores, con la finalidad de potenciar tanto los resultados académicos de los estudiantes como el Desarrollo Profesional de los Docentes. Para comprender el trasfondo de la ejecución de este nuevo plan, es de suma importancia

comprender que el ser humano tiende a enfrentar dificultades de índole adaptativa, y abordarlas de manera efectiva, representa un gran desafío para poder generar cambios y nuevos aprendizajes.

Los líderes, continúan aplicando las mismas prácticas aprendidas y poco innovadoras para superar dificultades, siendo reticentes a modificarlas y a aventurarse por caminos menos explorados. Sin embargo, es esencial reconocer que el cambio efectivo implica arriesgarse, experimentar, y a veces, aceptar pérdidas para crear nuevas capacidades que permitan alcanzar el éxito a largo plazo. Este proceso requiere adoptar una mentalidad experimental y desarrollar la tolerancia para adaptarse a nuevas formas de trabajo y de liderazgo.

Es por esto que se afirma que un líder debe poseer la capacidad de avanzar sabiendo que cada paso es estar más cerca del objetivo deseado. Sin embargo, lo más importante es que esté presente para brindar apoyo y desempeñar el papel de entrenador en el trayecto, orientando y colaborando, para alcanzar metas y desarrollar capacidades de manera conjunta. La implementación de un Sistema de Acompañamiento, generará impactos significativos en la dimensión de Gestión Pedagógica fomentando y fortaleciendo un enfoque de liderazgo pedagógico en el equipo directivo, que contribuya al logro de metas compartidas, y al éxito de la comunidad educativa.

Con la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo se busca generar un impacto en varios aspectos, propiciando una co-construcción de prácticas pedagógicas eficaces. Se pretende entregar a los docentes la oportunidad de perfeccionar sus métodos de enseñanza, y se anticipa que el acompañamiento y la retroalimentación de las clases serán valiosos para identificar brechas de mejora, tanto a nivel individual como colectivo. Además se espera que este proceso contribuya a orientar a los docentes que ingresan anualmente al establecimiento, fortaleciendo la formación continua y promoviendo mejoras en los aprendizajes de los alumnos.

Lo anterior se resuelve mediante un Plan de Acompañamiento estratégico que abarca tanto la observación y la retroalimentación docente, como la implementación de Comunidades de Aprendizaje. Este plan tiene el objetivo de lograr una mejora en la calidad de la enseñanza y aprendizaje de todos los estudiantes, instalar capacidades en los docentes y directivos, y acompañar tanto a los profesores recién llegados, como a aquellos con experiencia en la institución. Se desarrollará de manera progresiva a cuatro años, durante los cuales se establecerán y desarrollarán diferentes estrategias por cada año. A continuación se realizará un resumen de las estrategias trabajadas por cada año y luego se ahondará en el primer año que se destaca como crucial, ya que es en este período donde se pondrá en marcha el piloto del Sistema de Acompañamiento, focalizado en el primer ciclo básico.

Durante el primer año se instalará el Sistema de Acompañamiento Docente, entregando capacitación al equipo directivo en estas prácticas, con el objetivo de comenzar un plan piloto en el primer ciclo básico. En el segundo año, se instalará un sistema de comunidades de aprendizaje, entregando capacitación al equipo directivo en estas prácticas, con el objetivo de comenzar un plan piloto en el primer ciclo básico. Durante el tercer año, se ampliará el sistema de acompañamiento docente y Comunidades de Aprendizaje ya establecidas, ahora en segundo ciclo básico y educación media, logrando instalar un sistema de observación entre pares para los docentes del primer ciclo. Finalmente, en el cuarto año, se implementará un sistema de retroalimentación entre pares, realizando una revisión de la efectividad de todos los instrumentos aplicados y logrando hacer los ajustes pertinentes en el plan implementado.

Para destacar la importancia del primer año, a continuación se desglosan en profundidad la ejecución de las estrategias y acciones a seguir. El plan dará inicio en febrero del año 2024, abarcando ocho jornadas de capacitación de dos horas cada una, para el equipo directivo, centradas en la observación y retroalimentación de clases. Este proceso se llevará a cabo mediante la contratación de una Asesoría Técnica Educativa (ATE) y será

financiada a través de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), terminando en abril del presente año.

Posteriormente, a partir del mes de abril, se llevarán a cabo reuniones quincenales de sensibilización a los docentes del establecimiento. Estas sesiones serán lideradas por el equipo directivo con el propósito de presentar el plan de acompañamiento y retroalimentación docente, detallando sus características, así como también destacando todos los beneficios y oportunidades de mejora en el desarrollo profesional de los educadores del establecimiento. De esta manera se buscará comprometer e involucrar activamente a los docentes en el proceso, dejando claro que el objetivo del plan no tiene un carácter punitivo; por el contrario, está diseñado para apoyar y orientar a los docentes en su labor educativa.

Luego, en el mes de mayo, se dará inicio a reuniones colaborativas con los jefes técnicos para el diseño y creación de la pauta de acompañamiento docente en conjunto. Esta iniciativa busca involucrar activamente a todos los profesores en el proceso y hacerlos sentir partícipes en la elaboración de la misma pauta que posteriormente guiará su proceso de acompañamiento y retroalimentación.

A partir del mes de junio, el equipo directivo comenzará con la implementación quincenal de observaciones y retroalimentaciones de clases, con una duración de 90 minutos, dirigida a los docentes de primer ciclo básico. Esto permitirá entregar retroalimentaciones de manera inmediata en la misma semana, pudiendo fomentar la discusión productiva y el intercambio de ideas para el crecimiento conjunto a través de las pautas que han sido creadas colaborativamente.

Finalmente, en el mes de diciembre, se realizará una evaluación externa con el propósito de medir el impacto del plan anual implementado en el primer ciclo básico. Esto se realizará a través de la contratación de la misma Asesoría Técnica Educativa (ATE), la cual analizará las pautas de acompañamiento, revisará los registros de entrevistas y monitoreará

la ejecución del plan para generar las respectivas modificaciones y poder continuar con las estrategias planificadas de los siguientes años.

V. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para la búsqueda y selección de la bibliografía que dará respuesta a la interrogante de investigación de este proyecto, se recurrió a la revisión de artículos de revistas y libros. Algunos textos fueron obtenidos del curso "Prácticas Efectivas en el Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente", ya que podrían guiar y contextualizar la indagación en torno a la temática principal de este trabajo: el "*feedback*". De esta manera, se obtuvo una idea más clara de la perspectiva de los autores más conocidos en el tema. Luego, por recomendación del profesor guía, se comenzó a leer el libro "Aprendizaje visible: *Feedback*" de John Hattie y Shirley Clarke (2019), para poder tener una comprensión más clara y profunda del concepto y realizar una búsqueda con mayor conocimiento. Este proceso de búsqueda de información se llevó a cabo entre diciembre de 2023 y mayo de 2024.

Como primer paso se realizó una investigación en las bases de datos para llevar a cabo la búsqueda bibliográfica inicial. El objetivo era identificar las bases de datos más pertinentes para obtener información confiable. Para ello, se solicitó asistencia en la biblioteca de la Universidad del Desarrollo y se exploraron sus buscadores en línea, incluyendo la página de colecciones y recursos de la biblioteca digital. Se accedió y utilizó una variedad de buscadores académicos como Web of Science y Sage, entre otros. Además, se realizó una búsqueda en Google Académico para ampliar la investigación propuesta.

Luego, se procedió a definir las palabras clave que ayudarían en la búsqueda de información. Estas fueron: ***feedback***, **liderazgo pedagógico**, **observación de clases**, **núcleo pedagógico** y **acompañamiento docente**. Se emplearon tanto en inglés como en español para expandir la búsqueda, y se optó por revisar los resúmenes de los artículos encontrados, seleccionando sólo aquellos que permitieran relacionar algunos de estos conceptos entre sí.

Al ingresar el término "*feedback*" en el buscador, se obtuvieron 6,590,000 resultados. Para acotar la búsqueda, se añadió el concepto de "acompañamiento docente", lo que

redujo los resultados a 31,200. Posteriormente, se decidió incluir el término "núcleo pedagógico", lo que arrojó 17,200 resultados. Al notar que aún eran muchos los artículos del buscador, se optó por seleccionar textos previamente citados y enfocarse en las primeras 5 páginas de resultados. Esta elección se basó en el hecho de que, al especificar y acotar más la búsqueda, se observó que concepto de *feedback* no estaba tan estudiado en el contexto requerido. Se abordaba desde una perspectiva demasiado amplia sin profundizar en el concepto del núcleo pedagógico y sus tres vértices importantes, sino que, más bien, los abordaba por separado. Por otro lado, se llevó a cabo una búsqueda de bibliografía examinando las referencias citadas en estos artículos, con el objetivo de profundizar y encontrar textos de autores reconocidos en los diferentes temas estudiados.

Para poder llevar un registro organizado de los textos encontrados, se clasificaron en carpetas en el computador según las siguientes categorías:

- a) Liderazgo pedagógico
- b) Acompañamiento docente
- c) *Feedback*
- d) Núcleo pedagógico

Posteriormente, se organizaron en una tabla Excel por temas para facilitar el acceso a la información de manera más ordenada y eficiente.

VI. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2021), en la dimensión de gestión curricular, se destaca la necesidad de contar con un equipo directivo y técnico pedagógico que brinde apoyo y retroalimentación a todos los docentes, acompañándolos y monitoreando los procesos. Considerando esto, se realizó una revisión de la literatura para responder a la siguiente interrogante de investigación **¿De qué manera el *feedback* de los líderes favorece los procesos de acompañamiento docente y el aprendizaje del núcleo pedagógico?** Con el fin de comprender la importancia del *feedback* para el aprendizaje de los estudiantes. Los hallazgos se clasificaron en: liderazgo pedagógico y mejora educativa;

acompañamiento docente y su impacto en el desarrollo profesional; *feedback* y su importancia en la observación de clases; y núcleo pedagógico en el contexto de transformación de las prácticas docentes.

1. Liderazgo pedagógico y mejora educativa

Para comprender la importancia del *feedback* en el acompañamiento docente, es fundamental reconocer que las prácticas de liderazgo escolar tienen un impacto significativo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Por lo tanto, es necesario que los líderes sean capaces de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que movilice e influya en la participación de todos los involucrados en la articulación de objetivos y metas compartidas (Leithwood, 2009).

El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, transitando desde un enfoque centrado en la gestión y lo administrativo, hacia uno más orientado en la enseñanza y el currículum, demostrando la necesidad de adaptarse a las demandas del entorno educativo. En este sentido, el concepto de liderazgo pedagógico surge como una respuesta adecuada para alcanzar estos objetivos, ya que se define como el conjunto de prácticas que los líderes implementan para promover el aprendizaje en los estudiantes (Gajardo y Ulloa, 2016). Estas prácticas se centran en la tarea educativa, es decir, en las acciones concretas que los estudiantes realizan para llevar a cabo su proceso de aprendizaje (Elmore, 2010). Así, se fomenta un ambiente colaborativo basado en metas y propósitos claros, planificando el currículum y la evaluación, promoviendo de esta manera, el desarrollo profesional docente.

Por otro lado, contamos con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos (MINEDUC, 2021) y El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2014) que nos proporcionan un marco claro y lineamientos fundamentales para la gestión, desempeño y liderazgo, estableciendo criterios y expectativas para promover la mejora continua de las escuelas. De esta manera, estas directrices permiten fortalecer y orientar el liderazgo pedagógico, entregando herramientas para la gestión efectiva, el desempeño y el liderazgo en el

ámbito educativo. Por tal motivo, cabe señalar la tarea líder como un gestor; acompañando, monitoreando y analizando con evidencia, las prácticas docentes mediante las visitas de aula. Así se podrá trabajar colaborativamente, analizando los resultados de aprendizaje en relación a las prácticas y proponer objetivos claros de mejora impulsando el logro de aprendizajes (Anderson, 2010).

Cuando la organización no está articulada y los docentes gestionan sus prácticas de manera individual, no se puede pretender que una organización trabaje en conjunto (Elmore, 2010). Es por esto que el rol del líder es muy importante en el fomento del trabajo colaborativo y del desarrollo del concepto de eficacia colectiva, el cual se entiende como una creencia compartida por un grupo sobre sus competencias y capacidades para alcanzar metas específicas de manera conjunta (Bandura, 1997) permitiendo que los docentes se sientan capaces y confiados en su equipo, y así poder lograr buenos resultados. Se afirma que cuando los profesores comparten un sentido de eficacia colectiva, la cultura escolar refleja altas expectativas tanto para los alumnos como con ellos. Además, la eficacia colectiva de los docentes se identifica como el factor más influyente en el aprendizaje escolar (Hattie, 2009). Por lo tanto, los líderes deben desempeñar un papel muy importante al ayudar a sus profesores a reconocer la importancia de su trabajo colaborativo.

Elmore (2008), citado en Bolívar (2010), señala que el modelo de liderazgo pedagógico se caracteriza por tres aspectos esenciales: se centra en la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes; entiende el liderazgo como una función distribuida y colaborativa; y requiere formación y actualización continua de conocimientos y habilidades, por los constantes cambios. En resumen, los líderes escolares exitosos mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, de manera indirecta, los resultados de los alumnos. Esto se logra principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y el desarrollo de las capacidades del profesorado para el liderazgo (Bolívar, 2010).

2. Acompañamiento docente y su impacto en el desarrollo profesional.

En el entorno educativo actual, los docentes se enfrentan a numerosos desafíos que requieren una adaptación continua. Con el acceso cada vez más amplio de los estudiantes a la información a través de internet, los profesores han tenido que desarrollar competencias más avanzadas e innovadoras para cumplir con su labor. Es de suma importancia comprender el papel de los líderes escolares como guías en este proceso. No solo deben limitarse a gestionar procesos administrativos, sino que también deben desempeñar un rol importante en la enseñanza y el aprendizaje, aspectos clave para transformar la escuela e impulsar la mejora interna. En este sentido, los docentes necesitan un acompañamiento constante para potenciar su desarrollo profesional y enfrentar las necesidades actuales con mayor preparación (Leiva-Gerrero, M. V., & Vásquez, C, 2019).

Entenderemos acompañamiento docente como una estrategia del Desarrollo Profesional Docente que busca: *“caminar junto con los actores escolares en un diálogo horizontal y permanente, y en un contexto de confianza mutua con el fin de enfrentar, en conjunto, desafíos profesionales y educativos que son significativos”* (Maureira, 2015). En este sentido, los líderes deberán acompañar a los docentes ofreciendo *feedback* permanente a través de conversaciones honestas en que ambas partes se sientan respetadas y cómodas para aceptar receptivamente las sugerencias, organizando las acciones y pasos a seguir, estableciendo objetivos adecuados a los contextos del establecimiento, en función del logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Debemos comprender que el Desarrollo Profesional Docente debe evolucionar desde una perspectiva centrada exclusivamente en la enseñanza hacia otra que también considere el aprendizaje y fomente la colaboración constante, aspectos fundamentales para garantizar su éxito y sostenibilidad (Nieto y Alfageme, 2017). Frecuentemente, en el sistema escolar chileno, se entiende el acompañamiento docente como la realización de una supervisión de clases de los líderes a través de una pauta de observación impuesta por el establecimiento escolar, rara vez se reflexiona en profundidad (Maureira, 2015) ni se realiza un *feedback* real en relación a un objetivo de mejora concreto. De igual manera, Aravena, O. A., Montanero, M., & Mellado, M. E. (2022) plantean que éstas prácticas de

acompañamiento son jerárquicas y diseñadas por los equipos directivos para supervisar el desempeño de los profesores. Dicho esto, el acompañamiento se debe diseñar en base al contexto de la escuela y sus propios procesos internos para poder impactar realmente en la mejora de las prácticas educativas. Por esta razón es que se debe destacar la importancia de la colaboración y acompañamiento para favorecer una cultura positiva de *feedback*, comprendiendo que la mejora de los resultados, se logra a través de las correctas prácticas de retroalimentación para movilizar el aprendizaje de los estudiantes.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, el proceso de Acompañamiento Docente se configura como una mediación formativa, basada en una relación de ayuda, que tiene como objetivo facilitar el crecimiento profesional del docente y alcanzar metas conjuntas (Osto. E., 2006, citado en Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). Este proceso permite cuantificar prácticas, relaciones y procesos, brindando asesoramiento personalizado al docente según sus necesidades específicas, y se caracteriza por ser intencionado, organizado y sistemático, promoviendo el diálogo horizontal (Cavalli, 2006). Es esencial entender que el Acompañamiento Docente impulsa el cambio en las prácticas pedagógicas al desarrollar capacidades a través del diálogo y la reflexión sobre las prácticas existentes. Además, debe concebirse como un proceso dinámico, sistemático, sostenido, holístico e interdisciplinario, utilizando la realidad del contexto como punto de partida para las acciones en la gestión de procesos de formación, innovación y cambio.

El proceso de acompañamiento docente, centrado en la mediación formativa y la colaboración, busca impulsar el crecimiento profesional del docente y alcanzar metas conjuntas (Osto, 2006; Cavalli, 2006). Esta estrategia promueve el cambio en las prácticas pedagógicas a través de la reflexión (Cavalli, 2006). Además, la observación de clases, cuando es seguida de retroalimentación detallada, resulta fundamental para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el liderazgo educativo (Anderson, 2010). Esta práctica también permite identificar áreas de mejora y prácticas efectivas que inciden en el aprendizaje de los estudiantes (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). En última instancia, la retroalimentación detallada sobre el desempeño docente se destaca como un factor clave

para la mejora continua, evidenciando la importancia de promover una comunidad escolar comprometida con la excelencia educativa (Kraft & Papay, 2014).

- **Modelos de acompañamiento docente:**

Nieto (2001) propone los tres modelos de acompañamiento docente sintetizados por Leiva-Guerrero y Vásquez (2019) para mejorar el desarrollo profesional de los maestros, promover la reflexión sobre la práctica educativa y facilitar la implementación efectiva de nuevas estrategias pedagógicas.

Figura 2:

Dimensiones	Modelo de intervención	Modelo de facilitación	Modelo de colaboración
Concepción epistemológica	Servicio técnico	Apoyo	Mutua formación
Enfoque prioritario de la intervención	Entre resolutivo. Punto de vista del observador, asesor y/o acompañante.	Asesor orientador. El docente debe encontrar sus propias soluciones.	Figura de coach. Construcción conjunta y colaborativa, interdependiente y recíproca.
Finalidad de la intervención	Remedial	Enriquecedora - preventiva	Cooperadora
Relación	Directiva, dominada por el asesor (diagnóstico y prescripción experta).	De apoyo, dominada por el docente (asesor como recurso para el profesor).	Colaborativa, dominada por ambos agentes (toma de decisiones en conjunto).

Fuente: Leiva-Guerrero y Vásquez (2019) sobre la base de Nieto, Segovia y Vezub y Alliaud.

Como se observa en la **figura 2**, el modelo intervencionista es aquel que presenta un tipo de acompañamiento centrado en el punto de vista del observador, presenta una relación jerárquica y unidireccional, donde el acompañante realiza un diagnóstico de las dificultades del docente y entrega lineamientos y remediales sobre su práctica (Nieto, 2001, citado en Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). El modelo de facilitación se define como un acompañamiento centrado en el punto de vista del observado, donde el docente acompañado reflexiona con ayuda y acompañamiento de su observador, pudiendo

identificar sus posibles áreas de mejora, auto-descubriendo las posibles soluciones para mejorar sus prácticas pedagógicas (Segovia, 2010, citado en Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). El modelo de colaboración consiste en un acompañamiento recíproco y mutuo, donde la toma de decisiones en relación a la mejora de prácticas se realiza de manera consensual y con una responsabilidad compartida, permitiendo una interdependencia entre el acompañante y acompañado. (Segovia, 2010; Vezub y Alliaud, 2012, citados en Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019).

Hay una mayor predominancia del modelo de acompañamiento intervencionista, donde los directivos entregan a sus profesores directrices y consejos de manera unidireccional, generando así, relaciones de poder basadas en una jerarquía ejercida por los líderes, con una escasa confianza (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019). Es por esto que Maureira (2015) citado en Leiva-Guerrero & Vásquez (2019), plantea que más que acompañar a los profesores, se busca tener el control y supervisión de sus prácticas, generando desconfianza y resistencia en su proceso de acompañamiento. Por esta razón es que debemos comprender el proceso de acompañamiento desde la mirada de la colaboración más que una intervención para realmente avanzar en el trabajo en equipo, a través de la reflexión colectiva y permanente de las prácticas docentes aplicando un liderazgo pedagógico efectivo.

3. *Feedback* y su importancia en la observación de clases.

El *feedback* es una herramienta poderosa que puede impactar significativamente en el Desarrollo Profesional de los Docentes a través del acompañamiento en la observación de clases, por ende, en la calidad del aprendizaje del núcleo pedagógico. Proporcionar retroalimentación efectiva no solo fortalece las habilidades y competencias de los profesores, sino que también contribuye al establecimiento de una cultura de mejora continua.

Para contextualizar el impacto del *feedback*, lo definiremos como todo aquello que está relacionado con acciones o entrega de información de un agente (ya sea

profesor, colega, libro, internet o experiencia) para conseguir información de la comprensión de un individuo sobre una tarea (Hattie y Timperley, 2007). En otras palabras, el *feedback* o retroalimentación debe suministrar información pertinente sobre una tarea o proceso, con el objetivo de acortar la brecha entre el nivel de comprensión actual de la persona y el deseado, como señala Sadler (1989). Este *feedback* debe estar ligado a la observación de clases, ya que ésta práctica es la que nos permitirá identificar cómo estamos, luego definir un estándar o expectativa de lo que es una buena clase y por último definir una ruta de trabajo colaborativa para conseguir los objetivos. Por lo mismo comprenderemos la observación de clases como una herramienta pedagógica, transformadora y de retroalimentación que permite la evaluación directa de la calidad de las prácticas de enseñanza-aprendizaje (Wragg, 1999; Peel, 2005; Ing & Montgomery, 2010, citados en Leiva, Montecinos & Aravena, 2016)

El modelo de *feedback* propuesto por Hattie y Timperley (2007) destaca la importancia de definirlo en base a tres aspectos importantes: la dirección del objetivo, la evaluación del progreso y la planificación de acciones para alcanzarlo. Esto implica establecer objetivos claros tanto para el emisor como para el receptor, teniendo claro el punto de partida que se desea potenciar y la dirección hacia la cual se pretende avanzar. Para lograr esto, se deben identificar acciones, tareas o áreas susceptibles de mejora, así como proporcionar sugerencias concretas sobre cómo alcanzar esos objetivos. Para lograr aprendizajes, es relevante que los docentes reciban acompañamiento y retroalimentación en relación con el núcleo pedagógico.

El propósito principal del *feedback* es ayudar a las personas a mejorar su rendimiento y potenciar sus habilidades y comportamientos. Para lograrlo, es esencial que el *feedback* sea específico, detallado y orientado a la acción, identificando áreas que requieren mejoras y ofreciendo consejos o recursos que puedan contribuir a alcanzar esos objetivos y, de esta manera, desarrollar todo su potencial. Desde esta premisa, según Hattie y Timperley (2007), "*La retroalimentación es más efectiva cuando hay un nivel de reflexión por parte del receptor sobre lo que se ha hecho, por qué se ha hecho y qué se debe hacer en*

el futuro". La observación y retroalimentación de clases, como práctica institucionalizada y sostenida en el tiempo, promueve una cultura de mejora continua que moviliza tanto al equipo de gestión como al equipo docente, pues proporciona la oportunidad de reflexionar sobre las prácticas pedagógicas y de desarrollar habilidades metacognitivas.

El modelo propuesto por Hattie y Timperley (2007) para garantizar la efectividad del *feedback* se relaciona estrechamente con la evaluación formativa continua, tal como lo explican Atkin, Black y Coffey (2001). La evaluación formativa se aborda a través de tres preguntas clave: la primera se centra en establecer el destino deseado o la meta a alcanzar; la segunda busca comprender la posición actual del estudiante en relación con esa meta; y la tercera se ocupa de identificar cómo cerrar la brecha entre el estado actual y el objetivo deseado, es decir, qué acciones específicas deben tomarse para progresar hacia la meta establecida. De esta manera, ambas perspectivas enfatizan la importancia de establecer metas claras, monitorear el progreso y tomar medidas concretas para cerrar cualquier brecha identificada entre el rendimiento actual y el deseado.

La retroalimentación, ya sea de profesores a líderes, de líderes a profesores o de estudiantes a profesores, se presenta como uno de los cinco factores que más influyen en el logro de los estudiantes (Hattie, 1999). Para impactar desde la observación y la retroalimentación, en esta Práctica de Liderazgo se presenta la técnica de "observación sin juicio" del núcleo pedagógico, la que invita a "aprender a observar y a desaprender a juzgar" (City et al., 2009) como estrategia para desarrollar una retroalimentación efectiva. Es importante tener en cuenta que si la retroalimentación es percibida como negativa, existe el riesgo de que el evaluado tienda a protegerse, perdiendo el sentido instruccional del proceso (Kanfer y Ackerman, 1989 citados en Lazcano, Volante & Llorente, 2022).

- **Tipologías de retroalimentación docente:**

El estudio de los diferentes tipos de retroalimentación ha revelado que las características, interacciones y funciones de ésta dependen del tipo específico utilizado. Tunstall y Gipps (1996), citados en Peña Hurtado, C. (s.f.) y en Leiva, Montecinos & Aravena,

(2016), han propuesto una distinción entre los tipos de retroalimentación y sus características.

Figura 3:

Retroalimentación evaluativa positiva		Retroalimentación descriptiva de logros	
A1 Premiar - recompensar	B1 Aprobar	C1 Describir logros	D1 Construir o generar mejores niveles de logros
A2 Castigar	B2 Desaprobar	C2 Especificar los logros y lo que hay que mejorar	D2 Diseñar caminos para mejorar
Retroalimentación evaluativa negativa		Retroalimentación descriptiva para mejorar	

Fuente: Leiva, Montecinos & Aravena, 2016 sobre la base de Tunstall y Gipps (1996)

Como se observa en la **Figura 3**, se describen dos dimensiones, una evaluativa y otra descriptiva, que se diferencian en el objetivo del tipo de retroalimentación entregado a los docentes. La categoría A Incluye premios y castigos para profesores según su desempeño. El refuerzo positivo o recompensa motiva, pudiendo ser material o un gesto público de buen trabajo, en cambio el castigo o comentario negativo desaprueban el desempeño cuando se infringen normas establecidas (Gajardo y Ulloa, 2016). La categoría B incluye retroalimentación sobre el desempeño, comunicando solo satisfacción o insatisfacción, mostrando aprobación o desaprobación de forma general pero en términos personales (Gajardo y Ulloa, 2016). La categoría C entrega información sobre lo que hace que el trabajo sea bueno o lo que falta por mejorar, en este sentido, se comunican criterios alcanzados o no, especificando logros y áreas por mejorar de manera detallada (Gajardo y Ulloa, 2016). Por último la categoría D permite la metacognición y reflexión del profesor sobre su práctica a través de una conversación horizontal, diseñando las estrategias de aprendizaje en conjunto para el logro de objetivos, permitiendo que el docente evalúe su propio desempeño. (Gajardo y Ulloa, 2016).

Un *feedback* formativo centrado en la descripción de lo observado permite que el docente reflexione sobre su desempeño y visualice posibles áreas de mejora. Esto posibilita ofrecer comentarios objetivos que contribuyan a reducir la brecha hacia las metas de aprendizaje con una mayor posibilidad de éxito (William, 2009, citado en Peña Hurtado, s.f.). Por otro lado, la literatura destaca que la retroalimentación, utilizada como herramienta de mejora, debe tener un carácter formativo y constructivo para el éxito. (Ovando. M.N, 2005 citado en Lazcano, Volante & Llorente, 2022).

4. Núcleo pedagógico en el contexto de transformación de las prácticas docentes

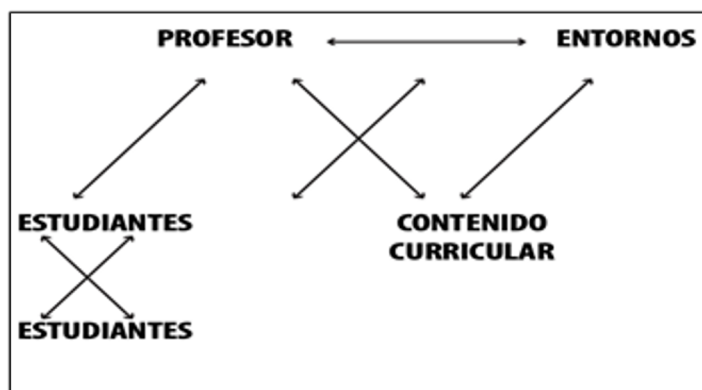
Para potenciar el aprendizaje del núcleo pedagógico, el cual entenderemos como la interacción entre el profesor, el alumno y el contenido (Elmore, 2010), es necesario adoptar un foco integral que promueva el desarrollo profesional de los docentes, la calidad de los contenidos educativos y el compromiso activo de los estudiantes. Para alcanzar esto se deben transmitir expectativas claras sobre lo que se espera que ellos realicen, orientarlos a identificar y comprender en qué parte del proceso se encuentran, el cómo hacerlo y qué conocimientos y habilidades necesitan para lograrlo. Por otro lado se debe transmitir la importancia de realizar estas tareas para comprometer a los estudiantes en el proceso, ya que como señala (Doyle, 1983, págs. 185-186, citado en Elmore, 2010), los alumnos tienden a tomar en serio solo las tareas por las cuales se les exigen responsabilidades claras.

El núcleo pedagógico se considera la clave para comprender cómo transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que la complementariedad e interacción entre sus elementos, facilita el éxito en la tarea educativa. Además, Cohen et al. (2003) citado en Leiva, Montecinos & Aravena, (2016), Aravena, F. (s.f.). Propone una perspectiva similar al hablar del *feedback* en función de la observación de clases, específicamente abordando el eje del "triángulo instruccional", que entiende el proceso de enseñanza y aprendizaje como la integración de cuatro elementos clave, describiéndolos como las actividades de los estudiantes, el desempeño del docente, los contenidos curriculares y el entorno.

- **Triángulo instruccional**

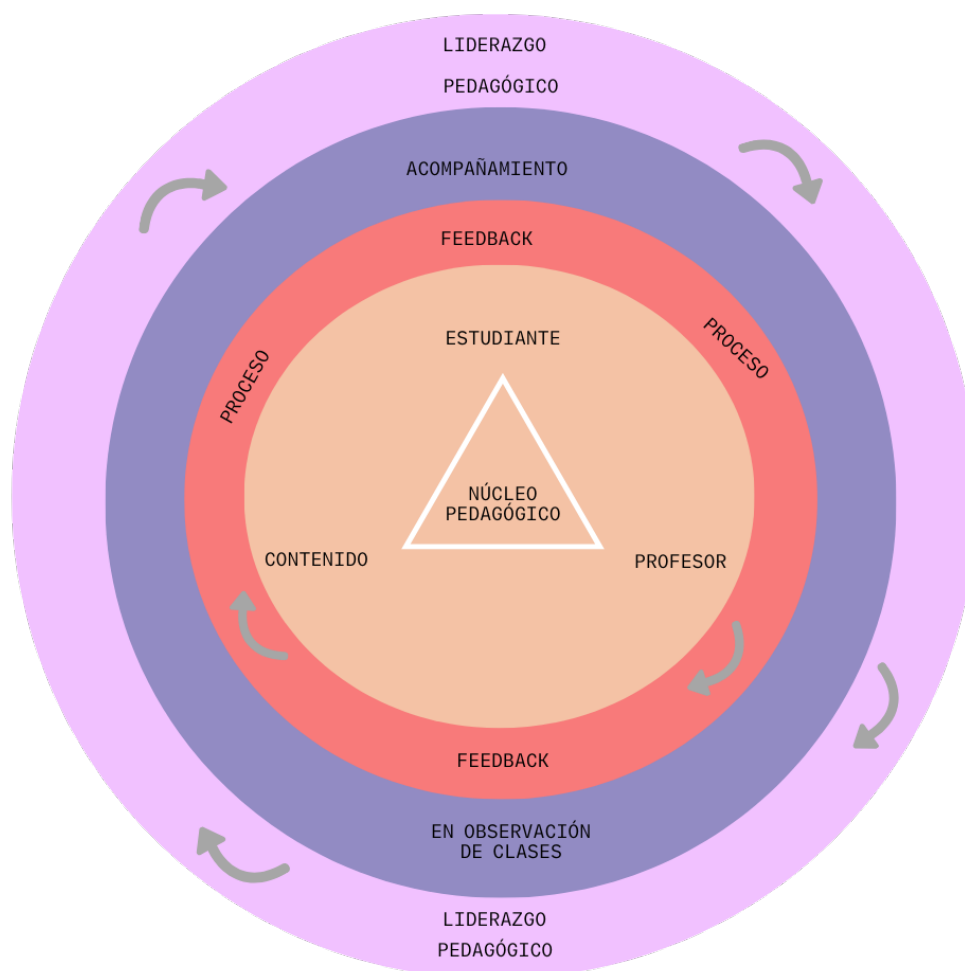
El concepto de triángulo instruccional representado en la **figura 4**, tiene relación con el núcleo pedagógico, y los autores que lo mencionan lo definen como un proceso de enseñanza y aprendizaje que implica diversas interacciones entre los contenidos, las actividades, los profesores y los estudiantes, los cuales están interconectados. Müller, Volante, Grau y Preiss (2013) resaltan que la mayoría de los observadores se centran principalmente en la labor del profesor, lo que resulta en una pérdida de información relevante sobre el conjunto del proceso pedagógico en el aula. Por lo tanto, es fundamental transmitir y considerar el proceso completo de observación y acompañamiento durante las actividades de aprendizaje y proceso de enseñanza.

Figura 4



El núcleo pedagógico, nos ofrece un marco referencial para intervenir en el proceso educativo y mejorar los aprendizajes estableciendo relaciones a partir de actividades específicas, visibilizando las acciones de los estudiantes. Según Elmore (2010), el aumento en los aprendizajes se logra mediante la mejora de los contenidos, el conocimiento y habilidades de los docentes, y el compromiso de los estudiantes. Si utilizamos el núcleo pedagógico como base en todos los niveles del sistema educativo, debemos avanzar hacia una comprensión común de diversos temas, como las condiciones ambientales y materiales que mejoran el aprendizaje, los objetivos curriculares, las políticas para abordar la diversidad en las aulas, las trayectorias educativas y el desarrollo profesional y las capacidades esperadas en las prácticas docentes y directivas (Uribe y Berkowitz, 2018).

VII. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO



A partir de una amplia revisión bibliográfica, se ha construido un marco conceptual esquemático que destaca los elementos clave para abordar la pregunta de investigación de manera integral. Se reconoce que el liderazgo pedagógico, enfocado en potenciar la enseñanza-aprendizaje, desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento del trabajo colaborativo dentro de las instituciones educativas. Este enfoque implica un proceso activo de acompañamiento docente que comprende la observación de clases y la entrega de *feedback* efectivo como estrategias centrales. Asimismo, se destaca la relevancia de estas prácticas para impactar directamente en el núcleo pedagógico, promoviendo la mejora continua de las prácticas educativas. En este contexto, se evidencia la importancia del Desarrollo Profesional Docente y su impacto directo en el logro de los objetivos educativos, centrados en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

VIII. CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA

En primera instancia cabe destacar que la búsqueda de literatura para responder la interrogante de investigación, en un comienzo resultó compleja debido a la falta de información que integrara de manera conjunta los conceptos de liderazgo pedagógico, acompañamiento docente, *feedback* y núcleo pedagógico. Para afrontar este desafío, fue necesario analizar cada concepto por separado, recurriendo a diferentes *papers*, artículos, autores expertos y libros, logrando así una relación de la información relevante.

A lo largo de la investigación, se identificó que el liderazgo pedagógico, aunque actualmente es un tema de gran interés, continúa siendo estudiado. Si los líderes y gestores educativos no se mantienen al día con las nuevas prácticas y conocimientos, continuarán aplicando enfoques tradicionales de gestión, en lugar de enfocarse en el aprendizaje, el currículum y el trabajo colaborativo. Asimismo, se identificó una baja comprensión del concepto de *feedback* y su importancia, no solo a nivel de la interacción profesor-alumno, sino también a nivel directivo. A pesar de que se habla mucho sobre *feedback*, pocos comprenden realmente en qué consiste. Debe entenderse como una práctica inclusiva, abarcando a todos los niveles de la organización educativa que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Además, pude comprender que el concepto de núcleo pedagógico todavía no es entendido como un todo en las diferentes investigaciones sobre mejora de los aprendizajes. Existen pocos autores que lo mencionen y que basen sus investigaciones en la relación integral de los tres componentes básicos: alumno, contenido y profesor, que son esenciales para el aprendizaje de los estudiantes. Generalmente, estos elementos se estudian por separado.

En conclusión, para que el *feedback* se comprenda como una herramienta fundamental que los líderes deben proporcionar a sus docentes, es necesario entender en profundidad la importancia del acompañamiento docente en el logro de los objetivos y metas comunes en las escuelas. Esta comprensión permitirá que el *feedback* se utilice de manera efectiva, promoviendo un ambiente colaborativo y centrado en el aprendizaje,

beneficiando así el núcleo pedagógico y, en última instancia, mejorando los resultados educativos.

El análisis de la revisión bibliográfica permite establecer a modo de conclusión, los siguientes puntos para comprender que el *feedback* de los líderes favorece los procesos de acompañamiento docente para el aprendizaje de todos los estudiantes:

- **Rol del liderazgo pedagógico hacia el camino de un trabajo colaborativo.**

La evidencia explica cómo el liderazgo pedagógico es un factor que influye significativamente en los resultados educativos, destacándose la importancia de promover un ambiente colaborativo centrado en metas compartidas y en el desarrollo profesional continuo de los docentes. (Gajardo y Ulloa, 2016). Al día de hoy no necesitamos de líderes que orienten y dirijan, y de docentes que escuchen y repliquen. Requerimos líderes capaces de trabajar en equipo, que deleguen tareas y que confíen en que su grupo de profesionales es competente. Para esto es importante que los líderes comprendan su contexto escolar y que se involucren en la implementación de mejoras educativas a través de la fidelización de los equipos docentes cultivando un sentido de pertenencia y compromiso con la institución y con los alumnos. En este sentido, el monitoreo, acompañamiento y el análisis continuo de las prácticas docentes, a través de las visitas de aula de los líderes, facilitará la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias pedagógicas más efectivas para el Desarrollo Profesional Docente. Por último debe comprenderse que el líder no solo debe enfocarse en la gestión administrativa, sino también involucrarse activamente en aspectos curriculares y pedagógicos. Es fundamental que esté presente en las aulas y establezca relaciones cercanas con su equipo de profesores por lo que dejar de ver al líder como alguien que simplemente da órdenes implica trabajar de manera colaborativa, participando activamente en el proceso educativo interno del equipo.

- **Establecer una nueva mirada del concepto de acompañamiento docente.**

El acompañamiento docente de los líderes es fundamental en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, ya que se debe fomentar el adquirir nuevas prácticas y

competencias para motivar el aprendizaje de los alumnos enfrentando los desafíos actuales con mayor preparación (Leiva-Gerrero, M. V., & Vásquez, C., 2019). En este sentido se debe comprender este acompañamiento como un diálogo horizontal y en un contexto de confianza para que realmente tenga efecto. Pasando de ser jerárquico y desde el punto de vista del observador, a uno más orientado a la cooperación, al diálogo y a la búsqueda conjunta de estrategias de mejora, haciendo sentir cómodo al acompañado y generando una instancia que permita mejorar las prácticas, más que una evaluación de su desempeño.

- **Implementar una cultura de feedback en función del núcleo pedagógico.**

El *feedback* se debe comprender como una herramienta poderosa, que utilizada de manera correcta, constante y conociendo sus implicancias e impactos, facilitará obtener información detallada de lo observado para poder realizar mejoras educativas. Esto permitirá realizar reflexiones sobre el desempeño y visualizar áreas de mejora, proponiendo alternativas y caminos de manera colaborativa junto al líder, para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Para esto es fundamental que se comprenda que un buen *feedback* debe contemplar un punto de partida, luego un objetivo claro de mejora y finalmente la planificación de las acciones para lograrlo. Lo más importante es que debe abarcar los tres ejes del núcleo pedagógico (profesor, alumno y contenidos) ya que por lo general, la mayoría de los observadores focalizan su mirada en el profesor y dejan de lado los otros dos elementos, que son fundamentales para el cambio de prácticas y aprendizajes significativos. Es por esto, que el *feedback* entregado por los líderes permite mejorar los procesos de acompañamiento docente optimizando el aprendizaje de todos los estudiantes (Leithwood, Harris y Hopkings, 2008).

En resumen, el Desarrollo Profesional Docente a través del acompañamiento y el *feedback* efectivo a través de un liderazgo pedagógico, no solo establece expectativas claras y directrices coherentes, sino que también impulsa la motivación y el compromiso de los estudiantes y docentes en el proceso educativo. Esta integración efectiva de todos los elementos del núcleo pedagógico, es fundamental para transformar positivamente los procesos educativos y garantizar el éxito académico de todos los estudiantes.

Reflexión profesional en relación al plan de innovación

La evidencia presentada en los hallazgos respalda la propuesta del Plan de Innovación y Mejora de la institución evaluada. Al carecer de un sistema de acompañamiento, no se dispone, ni conoce de un mecanismo de retroalimentación docente que permita analizar las prácticas pedagógicas de los colaboradores para mejorar aprendizajes de los estudiantes. Por ello, el plan propuesto establece un punto de partida para reconocer la importancia del acompañamiento docente a través del *feedback* efectivo, destacando su impacto y beneficios en la creación de una cultura de reflexión y análisis conjunto. Por otro lado, el que el plan esté organizado en etapas, ofrece una guía y orientación sobre los procesos, especialmente, en la fase inicial de inducción sobre el Sistema de Acompañamiento para los líderes del establecimiento. Sin embargo, el plan podría haber sido más detallado, particularmente en su etapa inicial, ya que al no contar con un Sistema de Acompañamiento docente, sería necesario especificar y describir, respaldándose en la literatura, su importancia para el desarrollo profesional de los profesores y del liderazgo pedagógico para el trabajo colaborativo en la institución.

Considero que el cambio de dirección del establecimiento representa una gran oportunidad para la instalación de un sistema de acompañamiento docente, que brindará una nueva perspectiva a una institución que ha sido liderada por la misma persona durante más de dos décadas. El desafío está en implementar este plan de manera efectiva para establecer una base sólida y comprometer a los docentes en el proceso. La sensibilización de la comunidad docente debe realizarse de manera cercana, evitando que se sientan evaluados, y promoviendo la visualización del acompañamiento como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. Asimismo, es fundamental capacitar adecuadamente a los líderes, quienes, al no estar familiarizados con estas prácticas, podrán aprender y aplicar de buena manera, los hallazgos del análisis de la revisión bibliográfica, mencionados en los apartados anteriores, y de esta manera poder trabajar colaborativamente con los docentes, en lugar de supervisar únicamente el desempeño de sus prácticas.

Reflexión profesional e implicancias a futuro de la propia práctica

Esta investigación me permitió conocer más sobre la literatura y ahondar en esta materia que tanto aqueja a instituciones educativas hoy en día. Por otro lado, pude comprender el porqué de muchas de las deficiencias en el sistema educacional chileno en esta materia, ya que no hay una real comprensión sobre lo que es *feedback* y acompañamiento docente y cómo impactan en la mejora de las prácticas educativas y aprendizaje de los estudiantes. Como docente, reconozco que enfrentamos un gran desafío en términos de liderazgo y acompañamiento docente. El *feedback* efectivo puede abrir muchas puertas, aunque cambiar paradigmas establecidos y prácticas institucionales fijas resulta muy difícil. En vez de centrarnos en la evaluación del desempeño, debemos aprovechar estas oportunidades para poder definir metas claras y alcanzables, lo que va a permitir obtener aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.

La reflexión profesional sobre el cambio en mi práctica, implica adoptar una perspectiva positiva en relación al *feedback*, considerándolo como una herramienta fundamental en el logro de aprendizajes, por lo que en un futuro, me va a permitir asumir roles de liderazgo con una mayor conciencia de su impacto. Además el comprender que un líder debe considerar el trabajo colaborativo, tener una relación horizontal con los docentes e involucrarse en el aula, me ayudará a no olvidar que no me encuentro en un cargo de poder, sino, que lo más importante es poder acompañar, reflexionar y trabajar en equipo para cumplir objetivos y metas comunes. Por otro lado, aplicar lo investigado, en mi práctica diaria como profesora, me ayudará a retroalimentar constantemente a mis estudiantes en diferentes tareas, pudiendo adaptarlas al contexto de mi curso, realizando evaluaciones colaborativas, que se centren en lo que los estudiantes realmente entienden, y fomentar el *feedback* entre pares y en todas las direcciones, haciendo que éste sea significativo.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Aravena, F. (s.f.). Preparando la Observación de Aula: Construyendo sentido compartido. Recuperado de www.lidereseducativos.cl
- Aravena Kenigs, O. A., Montanero, M., & Mellado Hernández, M. E. (2022). Percepción del profesorado y directivos escolares acerca del acompañamiento pedagógico en aula y sus implicancias en el desarrollo profesional docente. *Profesorado Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 26(1), 235-257. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i1.13460>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Company.
- Black, P., & Williams, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy and Practice*, 5(1), 7-73. doi: <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista de Liderazgo Educativo*, 9(2), 9-33.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo.
- Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, 35(4), 29-46. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/877Cavalli.PDF>
- Cohen, D. K., Raudenbush, S. W., & Ball, D. L. (2003). Resources, instruction, and research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(2), 119-142.
- Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Área de Educación Fundación Chile.
- Escudero, T. (2019). Evaluación del profesorado como camino directo hacia la mejora de la calidad educativa. *Revista de Investigación Educativa*.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-51.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of 800 meta-analyses on achievement*. London: Routledge.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). *Aprendizaje visible: Feedback*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2014). Can professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(4), 476-500.
- Lazcano, C., Volante, P., & Llorente, C. (2022). Diseño y validación piloto de una rúbrica de retroalimentación instruccional. *Revista de Liderazgo Educacional*, (1), 46-65. <https://doi.org/10.29393/RLE1-3DVCC30003>
- Leithwood, K. (2009). Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.
- Leiva, M. V., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores nóveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores. *RELIEVE*, 22(2), art. 8. doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, 51, 225-251.
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2014). *La práctica del liderazgo adaptativo: Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. (Cap. 2 y 4).
- Marty Linsky y Ronald A. Heifetz (2014) *La práctica del liderazgo adaptativo: Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. (Cap. 2 y 4).
- Marzano, R. J., Marzano, J. S., & Pickering, D. J. (2003). *Classroom Management That Works. Research-Based Strategies for Every Teacher*. New York: Pearson Education.
- MINEDUC (2014). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Recuperado de <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/>

- MINEDUC (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/>
- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Müller, M., Volante, P., Grau, V., & Preiss, D. (2013). Desarrollo de habilidades de observación en la formación de liderazgo escolar a través de videos de clases.
- Nieto, J., & Alfageme, M. (2017). Enfoques, metodologías y actividades de formación docente. Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de profesorado, 21(2), 63-81.
- Uribe, M., & Berkowitz, D. (2018). El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación. Informe Técnico No 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

X. ANEXOS

Base de datos de artículos seleccionados

N°	Autoría	Año y país	Objetivo y/o pregunta de investigación	Metodología	Resultados
1	Omar Andrés Aravena Kenigs Manuel Montanero Fernández María Elena Mellado Hernández	2022, Chile	Percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico de aula.	Método mixto Enfoque cuantitativo y cualitativo	El estudio concluye que prevalecen prácticas de asesoramiento jerárquicas diseñadas e implementadas exclusivamente por los equipos directivos con el propósito principal de supervisar el desempeño docente. Esta dinámica genera una relación asimétrica que dificulta la construcción de confianza y respeto mutuo, esenciales para el aprendizaje colaborativo. Además, los equipos directivos valoran más el asesoramiento pedagógico en términos de desarrollo de capacidades y mejora de la práctica educativa, en contraste con la percepción restringida del profesorado, causada por la falta de participación en el diseño y aplicación del asesoramiento. Finalmente, se observa una comprensión limitada del sentido formativo del asesoramiento, lo que impide procesos sostenidos de aprendizaje profesional situado.
2	Matthew A. Kraft John P. Papay	2014, EEUU	¿Pueden los entornos profesionales escolares fomentar el desarrollo del profesorado?	Método mixto con estudio de casos, enfoque cuantitativo y cualitativo	Las conclusiones de esta investigación destacan que las políticas centradas solo en la mejora individual de los profesores, sin considerar el contexto escolar, no aprovechan el potencial organizacional para su desarrollo. La eficacia docente varía significativamente según el centro educativo y mejora con el apoyo y las oportunidades proporcionadas por el entorno profesional. Un entorno favorable facilita una mejora continua durante los primeros diez años de carrera, mientras que malas condiciones de trabajo pueden obstaculizar el progreso y aumentar la

					rotación del personal. Promover la mejora docente requiere proporcionar información práctica, fomentar la colaboración entre compañeros, mantener un entorno escolar ordenado y cultivar una cultura de altas expectativas, confianza y respeto mutuo.
3	María Verónica Leiva Carmen Montecinos Felipe Aravena	2016, Chile	<p>¿En cuál(es) elemento del triángulo instruccional ponen el foco los directores nóveles al observar las clases de un docente?</p> <p>¿Qué tipo de retroalimentación ofrecen a partir de la observación de la clase?</p> <p>¿Al segundo año en el cargo hay cambios en los focos de observación y en el tipo de retroalimentación que ofrecen los directores a los docentes?</p>	Enfoque cualitativo-longitudinal de casos múltiples	Los resultados de esta investigación proponen que las observaciones en el aula impactan significativamente en la motivación, autoestima y prácticas pedagógicas de los docentes. Mejorar el uso de estas observaciones por parte de los directores es fundamental, ya que los líderes eficaces reducen la deserción de profesores y aumentan su satisfacción y aprendizaje profesional. La reflexión docente y la retroalimentación constructiva son esenciales y deberían ser enfatizadas en la formación de directores. Sin embargo, la literatura indica que el sistema actual de observación en el aula no se centra suficientemente en mejorar el desempeño docente, ya que muchos directores ven esta tarea como una obligación contractual difícil de cumplir debido a sus múltiples responsabilidades. Existe una oportunidad de investigación en cómo los directores nóveles pueden desarrollar prácticas de liderazgo que mejoren la instrucción.
4	María Verónica Leiva-Guerrero Camila Vásquez	2019, Chile	¿Qué modelos de acompañamiento docente están aplicando los directivos	Enfoque cualitativo fenomenológico	La investigación revela que en el discurso de directivos y docentes se identifican tres modelos de acompañamiento docente: intervencionista, colaborativo y facilitador. Sin embargo, prevalece el modelo intervencionista, donde los directivos emiten directrices unidireccionales, priorizando el control y la supervisión sobre el verdadero

			<p>en los centros escolares de educación pública?</p> <p>¿Existen diferencias entre directivos y profesores respecto de los tipos de modelos de acompañamiento docente aplicados en los centros escolares?</p>	o de casos múltiples	<p>acompañamiento, lo que genera desconfianza y resistencia entre los profesores. La confianza es esencial para fomentar la cooperación y participación, impactando positivamente en la enseñanza y el aprendizaje. Relaciones interpersonales basadas en la confianza fortalecen los vínculos entre profesores y directivos, constituyendo los cimientos de la organización escolar. Por tanto, es primordial capacitar a los equipos directivos para implementar modelos de acompañamiento que promuevan el trabajo metacognitivo, permitiendo a los docentes reflexionar y mejorar sus prácticas profesionales.</p>
5	<p>Magdalena Muller Paulo Volante Valeska Grau David D. Preiss</p>	2013, Chile	<p>¿Qué observan los participantes y cómo el programa de formación impacta en su foco de atención?</p> <p>¿Cómo observan los participantes y cómo el programa de formación impacta el modo en que registran lo observado?</p>	<p>Estudio evaluativo con descripciones cuantitativas</p>	<p>Los resultados indican un cambio en los enfoques y en las modalidades de registro de los participantes, pasando de una perspectiva centrada en el profesor a una que incorpora diversos elementos del proceso educativo, con descripciones más detalladas y uso de evidencia disponible. Inicialmente, los participantes mostraban una tendencia a realizar observaciones evaluativas, característico de observadores menos experimentados que tienden a generalizar y perder detalles importantes. Este enfoque evaluativo refleja una cultura escolar donde las observaciones se utilizan principalmente para evaluar el desempeño, generando resistencia y limitando el impacto positivo en la mejora docente. Los cambios observados son coherentes con los estándares internacionales de liderazgo escolar, que promueven el aprendizaje profesional en los centros educativos.</p>
6	<p>José Miguel Nieto María Begoña Alfageme-González</p>	2017, España	<p>¿Qué características tipológicas presentan las actividades de formación continuada en las que participa el</p>	<p>Análisis documental, Método cualitativo y cuantitativo de</p>	<p>La investigación sugiere que la mejora del aprendizaje del profesorado y los estudiantes debe ser el criterio principal para los proyectos de formación permanente. La formación autónoma, especialmente en centros, es una modalidad efectiva. Es esencial fomentar la confianza y retroalimentación crítica entre colegas, y abordar la</p>

			profesorado de Educación Secundaria Obligatoria?	cuestionarios a profesores y entrevistas a gestores	educación como una responsabilidad colectiva. Aunque la diversidad en la formación es positiva, se recomienda planificar estas experiencias considerando aquellas características con mayor impacto en la mejora docente.
7	Christian Lazcano Paulo Volante Claudia Llorente	2022, Chile	Mostrar el proceso piloto de diseño y validación de una rúbrica para la evaluación de competencias de retroalimentación, con el fin de ser utilizada en procesos de observación y retroalimentación de profesores.	Método Mixto de entrevistas y observaciones	El artículo destaca la importancia de la retroalimentación en contextos escolares, centrándose en su impacto en la mejora pedagógica mediante observaciones de clases. Los hallazgos indican que la retroalimentación efectiva se enfoca en críticas constructivas, aspectos observables del desempeño docente, y promueve la reflexión y acuerdos de mejora. Sin embargo, los líderes escolares a menudo carecen de formación específica en estas habilidades. El estudio presenta y valida una herramienta diseñada para evaluar y desarrollar competencias de retroalimentación en líderes escolares, confirmando su relevancia y confiabilidad tras un entrenamiento breve. Aunque el instrumento necesita más validación en escenarios reales, se proyecta su uso en programas de formación y desarrollo profesional para líderes escolares, reforzando comunidades de práctica y mejoramiento escolar.