



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Educación

# DE LA OBSERVACIÓN A LA ACCIÓN

Un plan para potenciar la docencia

POR: BERNARDITA DÍAZ JARUFE

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

SRA. MARÍA PAZ ARRIAGADA

Junio, 2025

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**

A mis hijos Amanda y Matías por inspirarme a crecer e intentar ser mejor cada día.

A Jaime por el apoyo en este recorrido y todos los desafíos que emprendo.

A mi equipo de trabajo por acompañarme y apoyar todas mis ideas, para continuar trabajando por mejorar nuestras prácticas docentes y no perder el foco de nuestra tarea que son nuestros estudiantes.

A todos los estudiantes con los que he trabajado, que me han permitido entrar en sus vidas y me enseñan día a día.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO</b>	<b>11</b>
2.1    CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.	11
2.2    PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	13
<b>3. PROBLEMATIZACIÓN</b>	<b>16</b>
3.1    DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.	16
3.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.	18
<b>4. INTERVENCIÓN</b>	<b>21</b>
4.1    PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.	21
4.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN	21
4.3    DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.	22
<b>5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS</b>	<b>26</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>33</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>37</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>39</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

VESS: Vida Equilibrada con Sentido y Sabiduría.

SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación

GSE: Grupo Socioeconómico

PSU: Prueba de Selección Universitaria

PDT: Prueba de Transición Universitaria

PAES: Prueba de Acceso a la Educación Superior

## **RESUMEN**

El establecimiento educacional es un colegio particular pagado en Santiago de Chile que, desde 2015, implementa el modelo educativo VESS (Vida Equilibrada con Sentido y Sabiduría), basado en el Proyecto Zero de Harvard. Este enfoque promueve el pensamiento crítico y el aprendizaje cooperativo. Aunque el colegio realiza observaciones de clases y acompaña a los docentes, la información recogida no se sistematiza ni analiza cuantitativamente, lo que dificulta identificar fortalezas y debilidades en la enseñanza, limitando la efectividad de la formación docente.

Este estudio propone un plan de acompañamiento basado en la sistematización y análisis de observaciones de clases. El plan se sustenta en investigaciones sobre liderazgo escolar, retroalimentación efectiva y desarrollo profesional docente (Hallinger & Murphy, 1985; Hattie, 2023, Tuytens, 2011).

Su objetivo es mejorar el desempeño docente mediante retroalimentación estructurada y seguimiento continuo, fortaleciendo así la enseñanza centrada en el desarrollo del pensamiento y el aprendizaje cooperativo. Por otra parte, permitirá identificar con mayor claridad áreas de mejora y alinear la formación docente con las necesidades reales del profesorado, contribuyendo al desarrollo profesional sostenido y a una cultura institucional de mejora continua.

**PALABRAS CLAVES:** Acompañamiento docente, observación de clases, sistematización de datos, retroalimentación pedagógica, desarrollo profesional docente, liderazgo educativo.

## **ABSTRACT**

The educational institution is a private school in Santiago, Chile, that has been implementing the VESS educational model (Balanced Life with Meaning and Wisdom) since 2015. This model is based on Harvard's Project Zero and promotes critical thinking and cooperative learning. Although the school conducts classroom observations and provides teacher support, the information collected is neither systematized nor quantitatively analyzed. This makes it difficult to identify strengths and weaknesses in teaching, limiting the effectiveness of teacher professional development.

This study proposes a support plan based on the systematization and analysis of classroom observations. The plan is grounded in research on school leadership, effective feedback, and teacher professional development (Hallinger & Murphy, Hattie, Tuytens, among others).

Its goal is to improve teaching performance through structured feedback and continuous follow-up, thereby strengthening teaching that focuses on thinking development and cooperative learning. Furthermore, it will help more clearly identify areas for improvement and align teacher training with the actual needs of the teaching staff, contributing to sustained professional growth and an institutional culture of continuous improvement.

**KEYWORDS:** Teacher support, classroom observation, data systematization, pedagogical feedback, teacher professional development, educational leadership.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La educación se ve enfrentada a diversos cambios y no puede permanecer ajena a los cambios del mundo. Para que la enseñanza mejore de manera continua se requiere de herramientas y estrategias para implementar, evaluar y acompañar a los establecimientos educativos para lograr la visión y misión que se han propuesto.

El propósito de este estudio es implementar un sistema de recolección, organización y análisis de datos de las observaciones de clases en el establecimiento educativo escogido con el fin de que los equipos de liderazgo puedan brindar retroalimentación oportuna, periódica y coherente a los docentes y generar planes de acompañamiento docente que se ajusten a las necesidades del profesorado para brindar un acompañamiento y desarrollo profesional docente acorde a la institución y el logro de los objetivos propuestos.

Este documento está organizado en varias secciones que permiten una comprensión integral del proyecto y su implementación. La estructura del informe contempla una primera sección dedicada a la contextualización del establecimiento, donde se describe la institución en la que se implementará el proyecto, su modelo educativo y los principales desafíos que enfrenta en cuanto a la formación docente.

A continuación, se aborda la identificación de la problemática, exponiendo los antecedentes que justifican la necesidad de innovar en el acompañamiento

pedagógico, así como las limitaciones detectadas en los actuales procesos de observación de clases.

Luego se presentan los objetivos del proyecto, detallando los propósitos generales y específicos que orientan esta propuesta de innovación educativa.

Posteriormente, se desarrolla el plan de acción, el cual describe la metodología y las estrategias a implementar para la digitalización, sistematización y análisis de las observaciones de aula, como base para el diseño de un plan de acompañamiento docente.

Luego se encuentra la sección de resultados, donde se entregan los resultados de la intervención realizada y el impacto institucional que genera esta iniciativa.

En la fundamentación teórica se incluyen los principios conceptuales y estudios previos que respaldan la relevancia del acompañamiento y la retroalimentación docente como herramientas de mejora continua.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se reflexiona sobre la importancia del proyecto y se sugieren orientaciones para su sostenibilidad, proyección y mejora futura.

A través de esta estructura, el lector podrá comprender el alcance del proyecto, su fundamentación y el impacto esperado en la mejora del acompañamiento y formación docente en la institución educativa. Con esta innovación, se busca fortalecer la calidad educativa mediante la digitalización de los datos recogidos en el acompañamiento docente, el análisis de estos y la formulación de

estrategias que permitan una retroalimentación efectiva y acciones concretas para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

El establecimiento es un colegio particular pagado de Santiago, ubicado en la comuna de Vitacura y perteneciente a una congregación religiosa. Fundado en 1955 como un colegio exclusivamente masculino, en 1994 se transformó en coeducacional con el ingreso de la primera generación de mujeres. Desde 2017, avanza progresivamente hacia la mixtura completa.

Según la reciente actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), elaborada participativamente con la comunidad educativa y aún en proceso de publicación, el colegio busca consolidarse como una comunidad de aprendizaje inspirada en la espiritualidad de su congregación. Su visión apunta a formar ciudadanos comprometidos con la transformación social, la justicia, la inclusión, la solidaridad y el respeto por el medioambiente, potenciando sus talentos y capacidades.

La misión institucional se centra en promover aprendizajes significativos e integrales que impulsen a los estudiantes a descubrir su vocación, guiados por el evangelio de Jesús. Todo ello en coherencia con los valores congregacionales del colegio: respeto, responsabilidad, solidaridad y fraternidad.

El establecimiento educacional cuenta actualmente con 1.960 estudiantes, existiendo seis cursos en Pre-Kínder y Kínder con un promedio de 25

estudiantes por curso, y cuatro cursos desde 1° Básico hasta IV Medio con un promedio de 35 estudiantes por curso.

La institución cuenta con un equipo de 249 trabajadores, de los cuales 204 son docentes y paradocentes.

El colegio es liderado por un Rector designado por la fundación propietaria, quien dirige las tres vicerrectorías: Académica, Formación y Administración. Cada una cuenta con un vicerrector responsable de su gestión. El equipo directivo lo integran el Rector, los vicerrectores y un asesor religioso (ver anexo 1).

La Vicerrectoría Académica coordina a los equipos por ciclo y a los once departamentos disciplinares, promoviendo la innovación y el cumplimiento de objetivos pedagógicos. La Vicerrectoría de Formación lidera el ámbito pastoral, y la de Administración gestiona finanzas.

En relación a los aprendizajes (ver anexo 2), los resultados SIMCE son catalogados como adecuados para el establecimiento, ya que se ubican sobre el promedio del GSE. Respecto de los resultados PSU, PDT y PAES, los resultados históricos en la prueba de acceso a la educación superior siempre han superado la media nacional, los resultados de los establecimientos educativos de la comuna de Vitacura, y algunos de similares condiciones socioeconómicas, ubicándose entre los primeros 70 centros educativos a nivel nacional.

Desde 2015 se implementa el modelo educativo VESS, basado en el Proyecto Zero de Harvard, que busca formar personas equilibradas y conscientes de su rol ciudadano. En 2021 se suma el Aprendizaje Cooperativo para desarrollar habilidades cooperativas en los estudiantes.

## **2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

En julio de 2024 se realizó una encuesta a los Jefes de Departamento, Coordinadores Académicos y Vicerrectora Académica acerca de la frecuencia de observaciones de clases y si utilizaban algún sistema creado por ellos para recopilar y analizar la información que se levanta en la observación de clases de cada uno de sus equipos.

La encuesta aplicada contenía las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántas veces al año (en promedio) observas clases de las personas que tienes a tu cargo?
2. Luego de la observación de clases ¿cómo realizas la retroalimentación?
3. ¿Llevas algún registro creado por ti en relación al comportamiento de cada indicador de la Pauta de Evaluación en tu equipo?
4. Si en la pregunta anterior respondiste Sí, ¿de qué forma lo haces?
5. ¿La información recogida en las observaciones de clases para qué la utilizas?

De acuerdo al levantamiento de información (ver anexo 3) por medio de la encuesta realizada, un 54,5% del Consejo Académico que acompañan a

profesores en clases (jefes de departamento, coordinadores académicos y vicerrectora académica del establecimiento) declara observar a todos los profesores que tiene a su cargo dos veces al año, mientras que el 45,5% lo hace una vez al año. Lo que demuestra que si bien existen diferencias en la frecuencia del acompañamiento docente, todos los profesores son acompañados al menos una vez al año para evaluar sus prácticas en la sala de clases.

Luego de las observaciones, un 36,4% declara entregar la retroalimentación por escrito vía correo electrónico además de sostener una entrevista con el profesor acompañado. Por otra parte, un 36,4% entrega la retroalimentación solo por vía escrita a través de correo electrónico (lo que se ha establecido como acuerdo mínimo por el colegio). Finalmente un 27,3% lo hace por medio de entrevista personal.

Lo anterior demuestra que todos los profesores del establecimiento son acompañados en sus clases con la pauta de observación establecida por la vicerrectoría académica y de la misma manera todos reciben su retroalimentación correspondiente.

De acuerdo a la información recogida, el 63,6% de los integrantes del Consejo Académico utiliza la Pauta de observación institucional y luego de ser llenada se entrega a vicerrectoría académica sin realizar un análisis por equipo de lo observado, mientras que un 36,4% tabula y/o analiza esta información para sacar conclusiones de su equipo en las fortalezas o debilidades. Cabe

mencionar que uno de los integrantes, lo que corresponde al 9% de los encuestados hace referencia a la Pauta de observación de clases como el registro, lo que no responde a la pregunta planteada sobre si genera algún documento o instrumento creado por él para la tabulación o análisis, por lo tanto, no responde de manera correcta a la pregunta, lo que revela que un 27,4% (4 integrantes del equipo) son los que realmente generan alguna estrategia personal para el análisis de los datos recogidos.

En relación a la utilidad que se le da a esta información recogida por cada jefe, esta se utiliza para distintos fines, siendo la mayoría utilizada para el establecimiento de metas para próximas observaciones y como insumo para las entrevistas de desempeño de cada docente a fin de año.

La información arrojada por la encuesta demuestra que si bien existe un acompañamiento docente en el aula, hace falta recoger la información entregada por las observaciones de clases y centralizarla para ser analizada y de esta manera poder acompañar los distintos procesos de los docentes en cuanto a formaciones ofrecidas por el colegio, para poder establecer metas y objetivos que puedan medirse de forma cuantitativa para el logro de los objetivos institucionales.

El estamento encargado del plan de desarrollo docente necesita información cuantificable para poder medir los avances, debilidades y fortalezas del cuerpo docente para ofrecer instancias de formación de acompañamiento atingentes a la realidad del colegio.

### **3. PROBLEMATIZACIÓN**

#### **3.1 DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.**

El establecimiento cuenta con modelos que impactan los procesos de enseñanza aprendizaje y que han sido adoptados por la apuesta del colegio en desarrollar el pensamiento y construir aprendizaje de forma cooperativa, siendo capaces de verbalizar y profundizar en las habilidades de pensamiento. Estos modelos, solo pueden afianzarse o consolidarse si se cuenta con un programa de desarrollo profesional docente que forme a cada uno de los integrantes del establecimiento en estos modelos y un plan de acompañamiento en clases.

Si bien en el establecimiento existen instancias de formación docente, estas se han planificado, hasta la fecha, en base a diagnósticos cualitativos obtenidos a partir de los acompañamientos en clases. Estos acompañamientos se realizan utilizando una pauta de observación que contempla todos los aspectos mínimos que el establecimiento considera esenciales para una sesión de clases (ver anexo 4). Esta pauta se presenta a los docentes a comienzos de año con el objetivo de explicitar y transmitir los lineamientos necesarios para alcanzar las metas académicas institucionales.

Actualmente, tanto el acompañamiento docente como las instancias de formación en innovaciones educativas responden a diagnósticos internos de carácter cualitativo. Aunque se cuenta con una pauta de observación de clases, la información recabada no se sistematiza ni se analiza cuantitativamente. Esto impide identificar de manera precisa los indicadores más descendidos,

dificultando un acompañamiento pedagógico focalizado y efectivo, ya sea individual o por equipos.

Cada Jefe de Departamento observa a su equipo, completa la pauta correspondiente y la entrega a Vicerrectoría Académica, donde esta información se archiva en la carpeta individual de cada docente, sin que se realice un análisis posterior. En consecuencia, el equipo de Vicerrectoría Académica no dispone de resultados consolidados por ciclo ni a nivel general del colegio, lo que limita la posibilidad de generar estrategias de formación y acompañamiento dirigidas a fortalecer las áreas más débiles en la gestión de aula.

Lo anterior es un problema para la institución, ya que no se miden los avances de cada docente, equipo o ciclo y esto genera que los acompañamientos y formaciones se realicen a ciegas.

Como consecuencia de lo anterior, no se ha evaluado el impacto de las innovaciones educativas implementadas en el colegio, ni tampoco su efecto en los estudiantes y sus aprendizajes. Esta ausencia de medición se convierte en un problema de liderazgo escolar, ya que limita la toma de decisiones informada y afecta indirectamente la calidad de los aprendizajes.

De acuerdo al desafío que implican las observaciones de clases y el acompañamiento al cuerpo docente por parte de la Vicerrectoría Académica para el logro de los objetivos propuestos por el establecimiento para la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, se establece la siguiente problemática de intervención: **Falta de diagnóstico, recolección y análisis de datos**

**cuantificables de las observaciones de clases de todos los docentes del establecimiento, para generar un plan de acompañamiento docente en la implementación de las innovaciones educativas del establecimiento.**

### **3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.**

Generar un sistema de recogida de información de las observaciones de clases de todos los docentes del establecimiento para realizar el posterior análisis de esta, entregará la posibilidad de diagnosticar el desempeño de los docentes de los distintos niveles y asignaturas del colegio para poder entregar retroalimentación pertinente a cada equipo de trabajo. Como plantea el Modelo de Liderazgo Instruccional de Hallinger & Murphy (1985) el liderazgo escolar debe supervisar y evaluar la instrucción de los docentes, realizando retroalimentación alineada con el logro de objetivos propuestos por la institución, por lo tanto, con esta intervención se podrá realizar un monitoreo de las mejoras de las prácticas de cada docente, lo que permitirá a la institución planificar acompañamientos docentes que tributen en los objetivos propuestos por el establecimiento.

El Marco para la Buena Dirección (2015), plantea como una de sus dimensiones el Desarrollar Capacidades Profesionales, planteando que los equipos directivos deben tener la capacidad de detectar las necesidades de mejora en las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, y desarrollar diversas modalidades de formación profesional para atender estas

necesidades, promoviendo su aprendizaje y capacitación constante. Por otra parte, los equipos directivos deben estimular a los docentes a evaluar y reflexionar de manera sistemática sobre sus prácticas y métodos de enseñanza desde múltiples enfoques, apoyándolos en la experimentación e implementación de nuevas estrategias para optimizar los logros académicos de sus estudiantes. Por lo tanto, resolver esta problemática es importante desde la gestión escolar, pues de acuerdo al Marco para la Buena Dirección (2015) se espera que el equipo de liderazgo implemente nuevas estrategias de gestión, no solo en el ámbito administrativo, sino principalmente en la gestión pedagógica de la enseñanza, el aprendizaje y los resultados académicos de los estudiantes. Por otra parte, también se espera que los equipos directivos y de liderazgo realicen evaluaciones sistemáticas de todo su cuerpo docente a través de procesos de observación en el aula y retroalimentación formativa, brindando así apoyo y acompañamiento adecuados para fomentar la mejora continua de sus prácticas pedagógicas.

Por otra parte, la resolución de esta problemática podría llevar al establecimiento a cumplir en un nivel satisfactorio uno de los indicadores de los Estándares Indicativos de Desempeño (2021) de la dimensión correspondiente a la Gestión Curricular, planteados por el Ministerio de Educación, donde se establece como satisfactorio que el equipo directivo y el técnico-pedagógico deben llevar a cabo observaciones breves y regulares de las clases, centradas en la implementación de las prácticas establecidas, organizándose para

observar a cada docente al menos una vez al mes, aumentando la frecuencia con aquellos que necesitan mayor apoyo.

## **4. INTERVENCIÓN**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.**

El objetivo estratégico es desarrollar un plan de acompañamiento docente basado en la sistematización y análisis de las observaciones de clases. Para ello, se implementarán acciones orientadas a recopilar y organizar la información obtenida en dichas observaciones, con el fin de identificar tendencias, fortalezas y aspectos a mejorar. A partir de este análisis, se diseñará un plan que permita orientar el acompañamiento pedagógico de manera más efectiva. Como meta estratégica, se contempla la elaboración y envío de una propuesta de Plan de Acompañamiento Docente para la institución.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN**

La implementación de un Plan de Acompañamiento Docente resulta fundamental para alcanzar los objetivos institucionales, ya que es en el aula donde se concretan las planificaciones y estrategias definidas por el cuerpo docente tras procesos de formación y reflexión pedagógica. Van den Bergh (2014) destaca que un plan de desarrollo profesional bien diseñado, basado en acompañamiento y retroalimentación, contribuye a mejorar el desempeño docente, siempre que exista claridad y compromiso institucional.

Un componente central del plan es la retroalimentación. Hattie (2007) la define como información sobre el desempeño entregada en un contexto de

aprendizaje claro y con metas definidas, lo cual potencia su impacto. En este marco, la retroalimentación debe alinearse con los estándares mínimos establecidos por la institución y con la pauta de observación entregada a los docentes a inicios de año, lo que permite orientar la mejora continua de las prácticas de aula.

Según Tuytens (2011), la retroalimentación motiva a los docentes a desarrollarse profesionalmente, siendo esta una respuesta inicial antes de realizar cambios efectivos en su práctica. De ahí la necesidad de contar con un plan estructurado de seguimiento y acompañamiento docente.

Jihyun et al. (2024) proponen un proceso de cuatro pasos para que la retroalimentación tenga impacto: percepción, aceptación, deseo de responder y respuesta prevista. Esta última etapa no puede evaluarse si solo se observa una clase al año, como ocurre en la práctica actual.

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

La implementación de la intervención se llevó a cabo con la realización de diversas acciones de acuerdo a una tabla Gantt (ver anexo 5).

Acción 1: Creación de formulario en Google Forms

La Coordinadora Académica diseñó un formulario en Google Forms (Anexo 6) basado en la pauta de observación de clases del establecimiento, con el propósito de digitalizar los acompañamientos en clases. Este formulario fue

concebido para ser utilizado por los Jefes de Equipo, Coordinadores Académicos y la Vicerrectora Académica en sus acompañamientos a docentes desde Pre Kinder hasta IV Medio.

La acción comenzó el 23 de septiembre de 2024 y finalizó el 27 del mismo mes. Fue liderada por la Coordinadora Académica del Segundo Ciclo.

#### Acción 2: Comunicación del plan estratégico al Consejo Académico

Durante la reunión semanal del Consejo Académico, la Coordinadora Académica del Segundo Ciclo presentó a los Jefes de Departamento el objetivo estratégico y la meta del plan. Enfatizó que digitalizar y analizar esta información permitirá desarrollar un acompañamiento más adecuado para cada equipo, considerando fortalezas y debilidades observadas durante el año 2024.

En esa ocasión, se compartió el formulario creado en Google Forms y partir de entonces, el Consejo Académico debía registrar en este formulario las observaciones que realizara a los docentes bajo su supervisión.

La acción tuvo lugar el 18 de octubre de 2024 y estuvo a cargo de la Coordinadora Académica de Segundo Ciclo. Se esperaba que al menos el 80% del Consejo Académico recibiera la información y el formulario.

#### Acción 3: Digitalización de las observaciones del año

Cada Jefe de Departamento, Coordinador Académico y la Vicerrectora Académica debían digitalizar en el formulario de Google las observaciones de

clases realizadas entre el 18 de octubre y el 10 de diciembre, correspondientes a los niveles de Pre Kinder a IV Medio, según el ámbito de cada observador. Por su parte, la Secretaria de Vicerrectoría Académica se encargó de ingresar las observaciones anteriores al 18 de octubre que ya estaban en su poder. Esta actividad se desarrolló entre el 18 de octubre y el 10 de diciembre de 2024, bajo la responsabilidad de la Coordinadora Académica del Segundo Ciclo. La meta a lograr era que al 20 de diciembre, al menos el 80% de las transcripciones previas debían estar vaciadas, y al menos el 90% de las observaciones entre el 18 de octubre y el 10 de diciembre debían haber sido digitalizadas.

#### Acción 4: Análisis de la información recogida

El equipo de Vicerrectoría Académica analizó los datos obtenidos del formulario con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades en los diferentes ciclos y asignaturas.

La acción se llevó a cabo entre el 28 de diciembre de 2024 y el 10 de enero de 2025, bajo la responsabilidad de la Coordinadora Académica de Segundo Ciclo. Para ello se utilizaron los resultados exportados desde el formulario y la pauta institucional.

#### Acción 5: Elaboración del plan de acompañamiento docente

A partir del análisis realizado, la Coordinadora Académica del Segundo Ciclo, elaboró una propuesta de plan de acompañamiento docente para el colegio.

El plan establece como base la inclusión del 100% de los docentes, considerando acompañamiento a docentes nuevos, al menos una observación por semestre por docente y dos jornadas académicas de formación anual. La propuesta fue entregada el 30 de abril de 2025 a la Vicerrectoría Académica, por la Coordinadora Académica (ver Anexo 7).

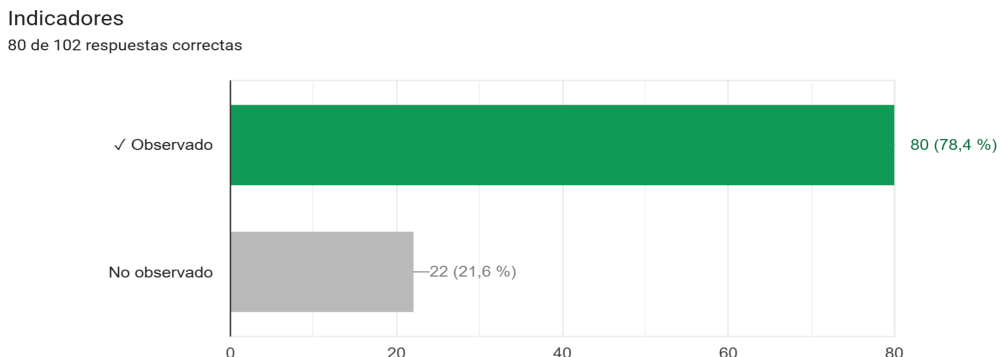
## 5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS

Al 10 de enero de 2025 se habían recopilado 102 observaciones de clases en todo el colegio, lo que representa un 50% del total de docentes. Aunque la meta era digitalizar el 80% de estas observaciones, esto no fue posible debido a que el plan de digitalización se presentó tardíamente, lo que impidió transcribir muchas de ellas. Por otra parte, también es posible que un porcentaje significativo de docentes no fue acompañado en clases, por lo que no recibió retroalimentación. Esta situación evidencia la falta de un sistema efectivo de seguimiento, lo que impide verificar si las innovaciones pedagógicas se están implementando adecuadamente y, aún más, medir su impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Lo anterior confirma que la problemática responde a una debilidad en el liderazgo escolar.

Según la información recopilada a través del formulario, se identificaron los indicadores que han sido alcanzados por más del 70% de los docentes del establecimiento:

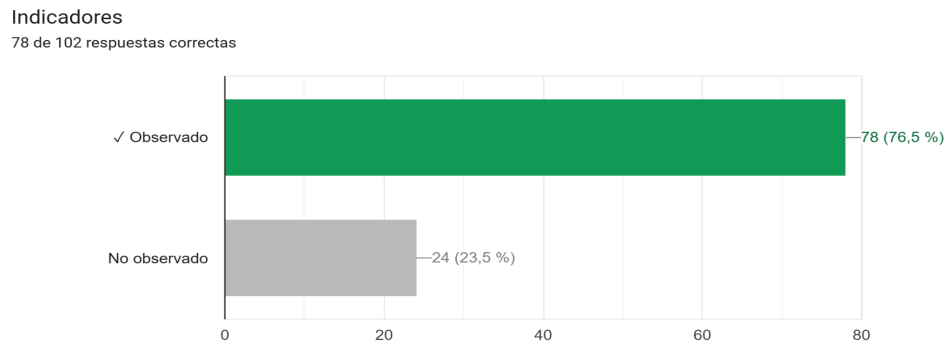
Indicador 1: Se presenta y explica el objetivo de la clase, el cual se debe tener presente, y retomar al menos en el cierre de la sesión.

Figura 1. Objetivo de clases.



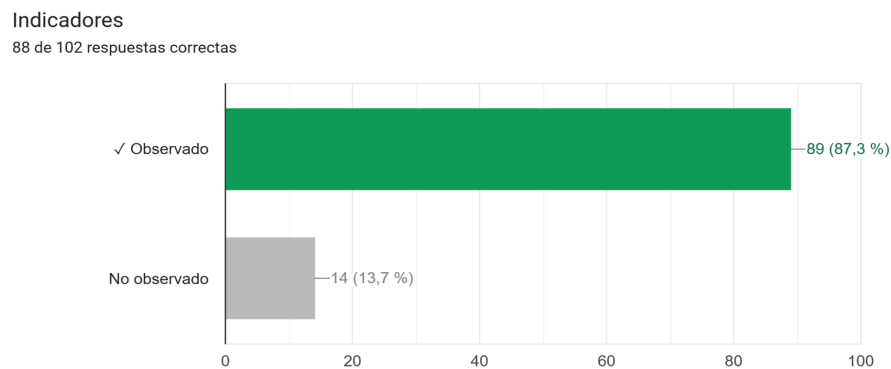
Indicador 2: Están presentes los cuatro momentos de la clase cooperativa con sus nombres, los que se mencionan, parafrasean y/o explican gestionando el tiempo de estos de manera equilibrada.

Figura 2. Momentos de la clase cooperativa.



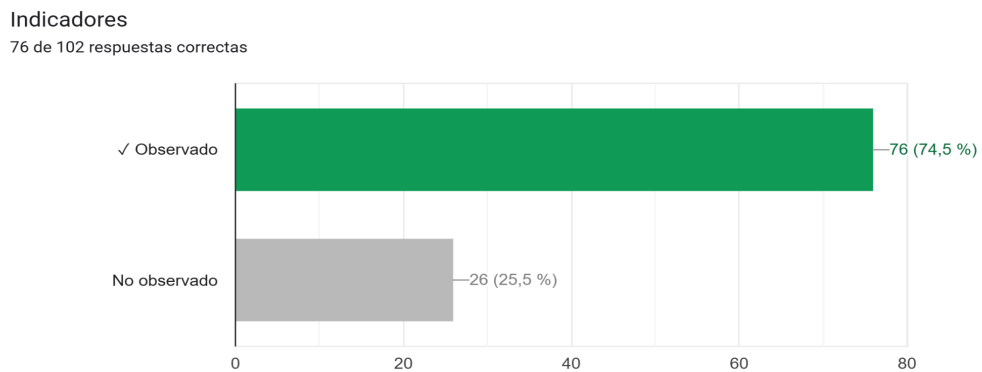
Indicador 3: El profesor (a) da un rol activo a los estudiantes a lo largo de la clase, acompañando a los estudiantes en sus procesos de aprendizajes.

Figura 3. Rol activo de estudiantes.



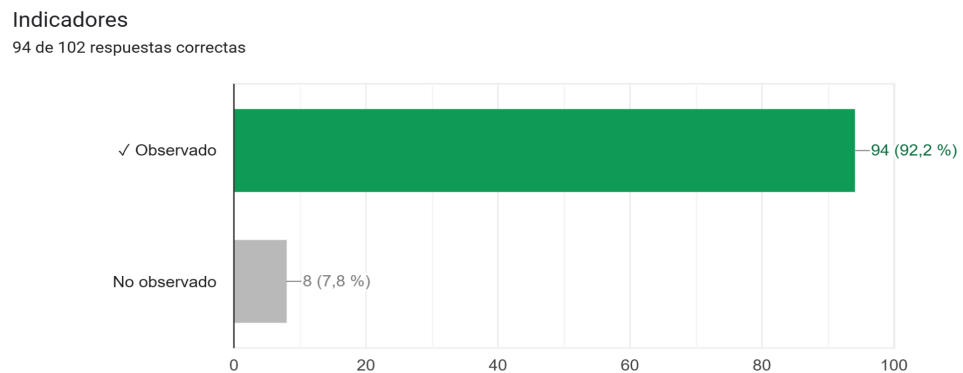
Indicador 6: A lo largo de la clase el pensamiento está en el centro y se promueve constantemente por medio de preguntas, generando conflicto cognitivo y contrapreguntas.

Figura 4. Pensamiento en el centro.



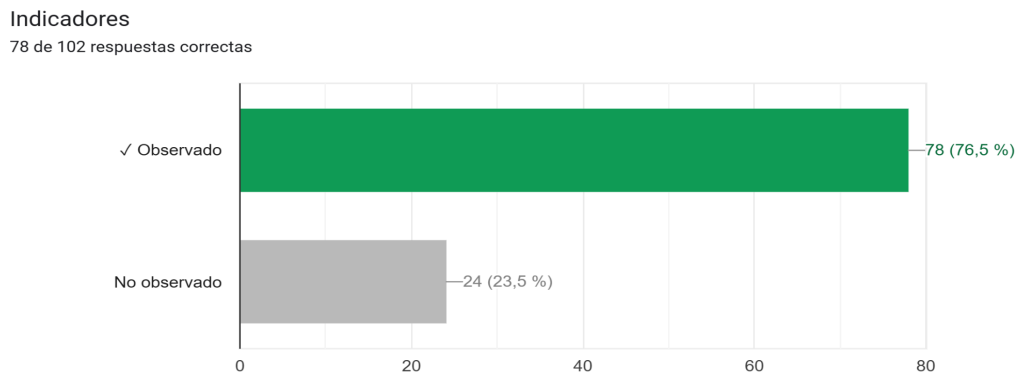
Indicador 7: Se respetan y aplican normas de funcionamiento y encuadres, (Reglamento) de modo de generar un ambiente óptimo para que todos los estudiantes puedan aprender (no uso celular, estudiantes ponen atención y participan, ambiente de respeto para tener las condiciones para aprender, etc.).

Figura 5. Normas de funcionamiento



Indicador 10: Se observan estrategias (facilitadores) durante la clase donde el foco está en que todos los estudiantes aprendan (necesidades educativas especiales, género, etc.).

Figura 6.Facilitadores.



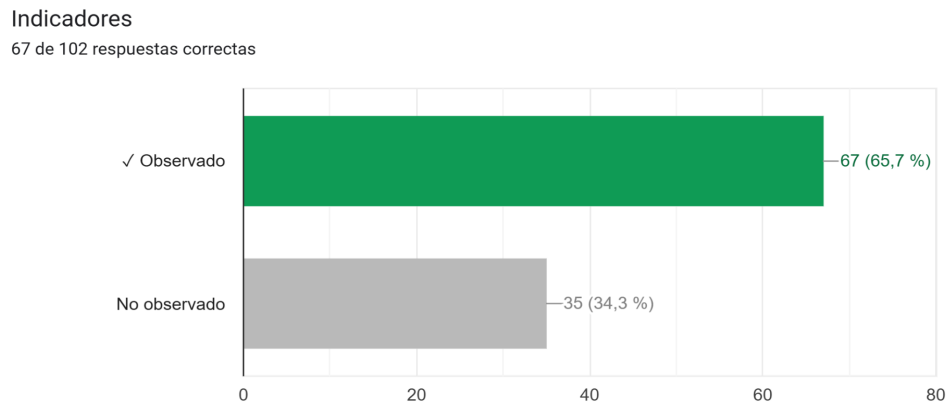
Estos resultados entregan información valiosa para el establecimiento, evidenciando avances significativos en aspectos claves del funcionamiento pedagógico, como la planificación estructurada de las clases donde se explicitan los objetivos al inicio de cada una de ellas, el uso efectivo de los momentos de la clase cooperativa y la promoción de interacciones entre estudiantes.

En particular, los resultados del indicador 6 son especialmente alentadores, ya que en más del 70% de las clases observadas el pensamiento se sitúa en el centro del aprendizaje, lo cual responde directamente a uno de los principales objetivos institucionales vinculados a las innovaciones en curso para construir una cultura de pensamiento.

Por otro lado, el análisis del formulario por primera vez permitió identificar los indicadores de la pauta de observación que presentan un menor nivel de logro (bajo el 70%) a nivel institucional:

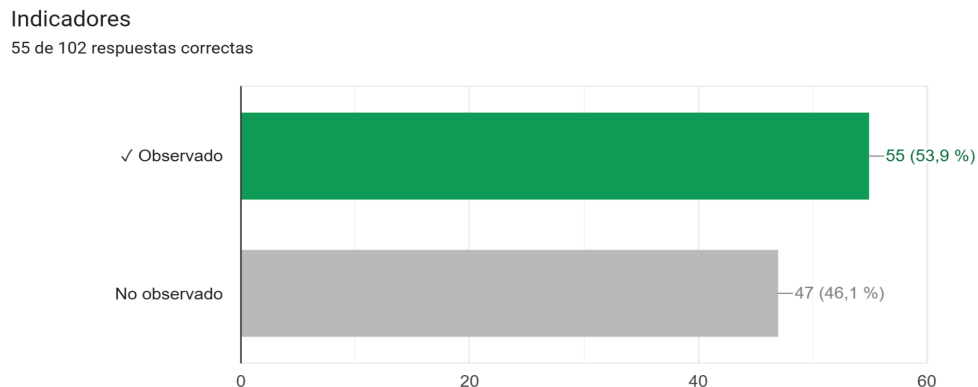
Indicador 4: Se mencionan y explican Hábitos de Mente a lo largo de la clase conectándolo con el objetivo.

Figura7. Hábitos de mente.



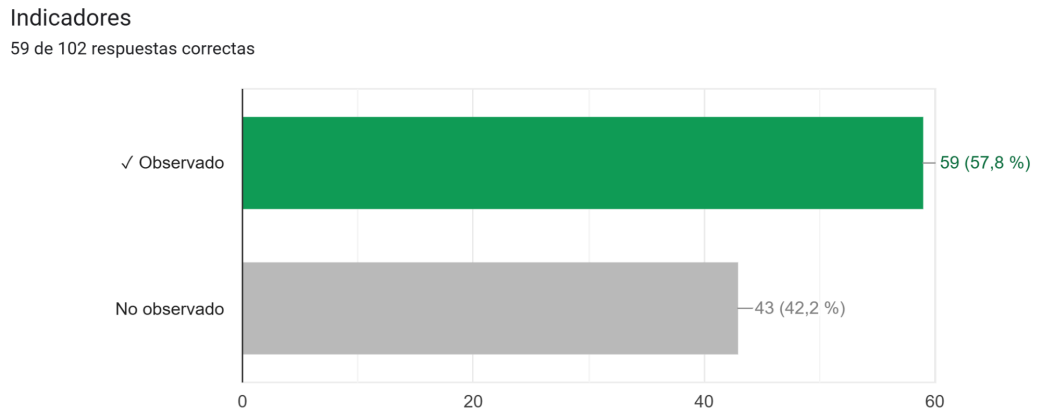
Indicador 5: Utiliza herramientas de pensamiento, tales como llaves de pensamiento, rutinas, mapas conceptuales u otros en diversos momentos de la clase.

Figura 8. Herramientas de pensamiento.



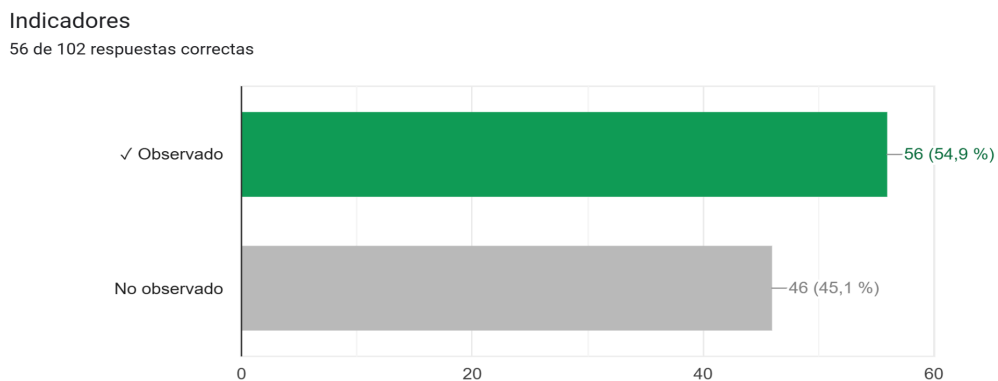
Indicador 8: Se utilizan técnicas cooperativas para promover espacios de interacción entre los estudiantes, ya sea en parejas o grupos.

Figura 9. Técnicas cooperativas.



Indicador 9: Se observa / considera/ usa/ revisita/ construye documentación de la asignatura en la sala de clases, que nos permita visibilizar la historia de aprendizaje.

Figura 10. Documentación.



Estos cuatro indicadores se evidenciaron en menos del 70% de las clases observadas y deja en evidencia falencias de aspectos fundamentales vinculados a la comprensión profunda y apropiación de elementos claves para la implementación de una cultura de pensamiento y del aprendizaje cooperativo.

Los resultados obtenidos gracias a esta intervención, por primera vez entregan datos respecto a la implementación en clases de cada indicador, lo que permite visibilizar las principales fortalezas y debilidades presentes en el aula. Esta información resulta clave para orientar acciones remediales dirigidas a los distintos equipos y niveles del establecimiento en búsqueda de los objetivos propuestos por la institución para el desarrollo de las clases, la construcción de una cultura de pensamiento y el desarrollo profesional docente.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el proceso de observación de clases evidencian tanto avances como **debilidades relevantes** que, desde la perspectiva del *Marco para la Buena Dirección (2015)*, permiten analizar críticamente las capacidades de liderazgo pedagógico del equipo directivo y las condiciones para el desarrollo profesional docente en el establecimiento.

La recopilación de 102 observaciones - equivalente al 50% del total de docentes - representa una brecha relevante en relación con la dimensión “Desarrollar capacidades profesionales” del marco, que establece que los equipos directivos deben detectar necesidades de mejora en las competencias docentes, promover su formación continua y evaluar sistemáticamente su práctica pedagógica mediante la observación y el acompañamiento.

Los indicadores que se encuentran más descendidos, sugieren que una parte del profesorado requiere más acompañamiento formativo y retroalimentación específica, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una gestión pedagógica más activa y focalizada en la mejora continua, como lo plantea el marco.

Esta intervención constituye un paso relevante para avanzar hacia el cumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño (2021) en la dimensión de *Gestión Curricular*, particularmente en lo referido a la realización de observaciones regulares y breves de clases con foco en prácticas priorizadas. El establecimiento aún no alcanza ese estándar en su totalidad,

pero los aprendizajes de esta experiencia permiten proyectar una estrategia institucional más estructurada que asegure observación sistemática, retroalimentación formativa y mejora continua.

Asimismo, los datos sistematizados por primera vez gracias a esta intervención posibilitan una evaluación más rigurosa de la práctica docente, orientando de manera más precisa el acompañamiento pedagógico. Esto responde directamente a lo planteado por Hallinger y Murphy (1985), quienes señalan que un liderazgo instruccional efectivo requiere monitoreo constante y retroalimentación alineada con los objetivos institucionales. En este sentido, la intervención contribuyó a superar una carencia fundamental: la falta de datos cuantificables que fundamenten las decisiones sobre el desarrollo profesional docente y el fortalecimiento de las innovaciones pedagógicas implementadas.

A nivel institucional, los resultados muestran logros significativos en aspectos clave del modelo pedagógico, tales como la estructuración de las clases en torno a objetivos claros, la implementación efectiva de los momentos de la clase cooperativa y el protagonismo activo de los estudiantes en su aprendizaje. Estos hallazgos refuerzan la coherencia entre la práctica pedagógica y los propósitos institucionales, particularmente en relación con la construcción de una cultura de pensamiento.

No obstante, la evidencia revela debilidades estructurales relevantes. Indicadores clave, como la incorporación de los Hábitos de Mente, el uso sistemático de herramientas de pensamiento, técnicas cooperativas y la

visibilización de documentación de aprendizaje, se observaron en menos del 70% de las clases, evidenciando una apropiación parcial de elementos claves y la necesidad urgente de acciones formativas más focalizadas.

Una de las principales limitaciones de esta intervención fue el momento del año en que se implementó, ya que comenzó a mediados del segundo semestre de 2024 y muchas observaciones de clases anteriores a esa fecha no fueron digitalizadas, lo que limitó la cantidad de datos disponibles para el análisis. Además, la histórica falta de un sistema de seguimiento riguroso impidió verificar si efectivamente todos los docentes fueron acompañados en clases, lo que pone en evidencia una debilidad en la gestión del liderazgo pedagógico.

De cara al futuro, se proyecta una serie de acciones orientadas a consolidar y profundizar la intervención:

- Implementación sostenida desde el inicio del año escolar: Al iniciar el año 2025 utilizando la recopilación de información de forma institucional en el formulario, la experiencia del primer semestre ya muestra una mejora sustancial en el número de observaciones registradas, lo que augura una base de datos más robusta para análisis futuros.
- Plan formal de acompañamiento docente: En abril del año en curso se hizo entrega al establecimiento de una propuesta de acompañamiento docente estructurada, que considera observaciones periódicas, retroalimentaciones formativas, jornadas de capacitación y acompañamiento a docentes nuevos y equipos.

- Formación a jefes de equipo en liderazgo pedagógico: Se recomienda generar instancias de formación específica para fortalecer el rol de los jefes de departamento como líderes instruccionales, especialmente en técnicas de observación, retroalimentación efectiva y seguimiento a la mejora docente.
- Evaluación del impacto en los aprendizajes estudiantiles: Finalmente, se proyecta avanzar en el diseño de indicadores que permitan vincular el acompañamiento docente con mejoras concretas en los aprendizajes de los estudiantes, alineando así la evaluación docente con los resultados escolares.

En síntesis, la intervención ha permitido dar un primer paso sustantivo en la dirección correcta. No obstante, para alcanzar un acompañamiento docente realmente transformador será necesario consolidar estructuras permanentes de monitoreo, formación y evaluación que aseguren la mejora continua y el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.

Jihyun, K., Walker, J., & Eddy Spicer, D. (2024). Effective feedback in instructional leadership: A four-step model for impact. *Educational Leadership Review*, 59(1), 45–62.

Kim, J., Li, X., & Bergin, C. (2024). Characteristics of effective feedback in teacher evaluation. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 36(2), 201–223.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para establecimientos educacionales y sus sostenedores*.

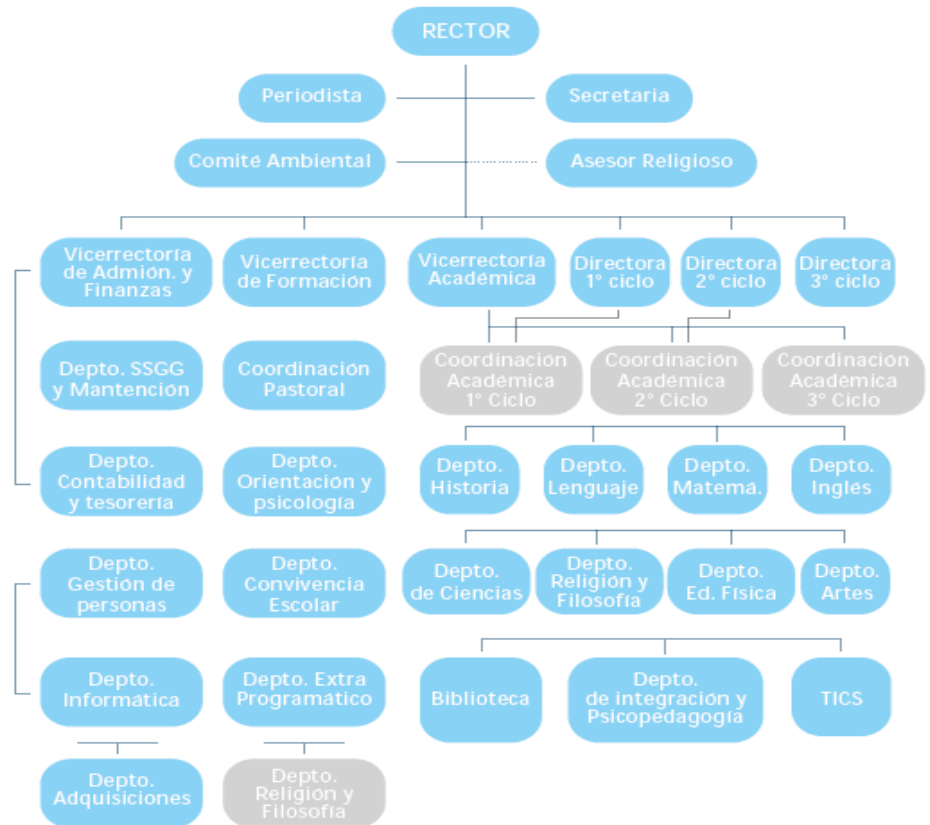
Tuytens, M., & Devos, G. (2011). Stimulating professional learning through teacher evaluation: An impossible task for the school leader? *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 891–899.

Van den Bergh, L., Ros, A., & Beijaard, D. (2014). Improving teacher feedback during active learning: Effects of a professional development program. *Teaching and Teacher Education*, 43, 123–133.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1

#### Organigrama



## ANEXO 2

### Resultados académicos

#### Resultados SIMCE

	2014	2015	2016	2017	2018	2022	2023
Leng 4°	301	311	310	309	313	305	309
Mat 4°	309	325	310	309	313	300	302
Leng II°	300	290	278	290	285	271	290
Mat II°	353	350	349	340	349	333	334

Fuente: Documento Análisis SIMCE SSCC Manquehue 2023

#### Resultados PSU – PDT y PAES

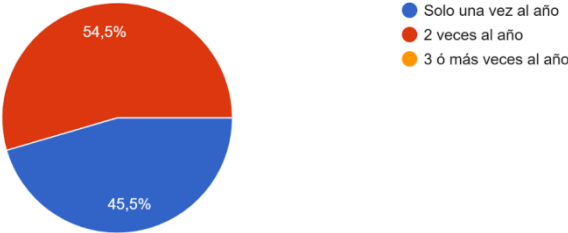
PSU						PDT		PAES	
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
653,9	646,2	655,1	658,1	652,6	639,2	635,3	653,1	795,7	800,5

Fuente: Documento Análisis PAES SSCC Manquehue 2019, 2021 y 2023

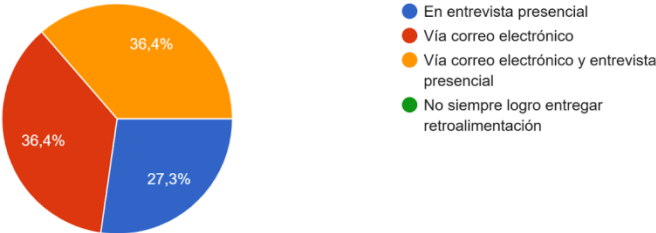
# ANEXO 3

## Resultados encuesta

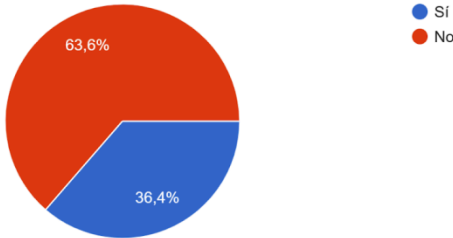
1. ¿Cuántas veces al año (en promedio) observas clases de las personas que tienes a tu cargo?  
11 respuestas



2. Luego de la observación de clases ¿cómo realizas la retroalimentación ?  
11 respuestas



3. ¿Llevas algún registro creado por ti en relación al comportamiento de cada indicador de la Pauta de Evaluación en tu equipo?  
11 respuestas



<b>Si en la pregunta anterior respondiste Sí, ¿de qué forma lo haces?</b>
En documento digital y el dato en planilla
Con los datos cuantitativos hago una tabla en Excel para ver los indicadores mejor logrados por el equipo y los que están más descendidos. Esto lo pongo en el informe de gestión con su análisis y lo presento en la jornada de Ciencias a fin de año. Con los datos cualitativos (celebraciones y oportunidades) veo los que más se repiten en una tabla sencilla de doble entrada y también los agrego en los espacios ya mencionados.
Sin embargo, veo los indicadores más descendidos a nivel de equipo para poder retroalimentar al equipo de trabajo cuando es una oportunidad de equipo evidente.

<b>¿La información recogida en las observaciones de clases para qué la utilizas?</b>
Para retroalimentar, generar metas para las próximas observaciones, para la evaluación de fin de año
Acompañar a los profesores en áreas que requieren apoyo
1. Para la discusión pedagógica en reuniones de planificación, para buscar nuevas soluciones o modelar con los profesores del equipo aquello que nos puede ayudar en el desarrollo de nuestras clases.
2. Observo también como los estudiantes se relacionan con la asignatura, cuanta motivación e interés manifiestan y como se relacionan con su profesor. todo esto sirve para buscar nuevas estrategias, afianzar aquellas que dan buen resultado e incentivar al profesor en su desarrollo profesional.
Para la reflexión de cierre del equipo por cada semestre, y el desarrollo de actualización curricular de los contenidos y estrategias pedagógicas
Para las entrevistas de cierre, acompañamiento a las profesoras, y acompañamiento a la planificación.
Para mirar la panorámica de cómo estamos y para acompañar a los jefes de aquellos profesores para que puedan hacer acompañamientos
Para poder realizar una retroalimentación del trabajo realizado en aula por cada uno de los integrantes de mi equipo, celebrar logros y fijar oportunidades de mejora con metas claras y acotadas. Además, para hacer un análisis de los resultados obtenidos a nivel histórico de cada profesor y para tener una mirada general del desempeño de los integrantes de mi equipo en el año en curso, haciendo comparaciones con años anteriores, teniendo datos para fijar mejoras.
Para poder realizar una retroalimentación del trabajo realizado en aula por cada uno de los integrantes de mi equipo, celebrar logros y fijar oportunidades de mejora con metas claras y acotadas. Además, para hacer un análisis de los resultados obtenidos a nivel histórico de cada profesor y para tener una mirada general del desempeño de los integrantes de mi equipo en el año en curso, haciendo comparaciones con años anteriores, teniendo datos para fijar mejoras.
En general mi método es tomar notas de campo en la observación. Elaboro un relato donde describo todo lo que observo y luego distingo celebraciones y oportunidades. Con esa información completo la pauta entregada por el colegio. Después de observar la clase busco un momento para retroalimentar al /la docente y le envío por mail mis notas de campo y la pauta de evaluación se la comento para ver áreas de mejora.

Para generar acompañamiento de las y los profesores. A partir de estas establecemos celebraciones y miramos las oportunidades para ponernos metas para la próxima observación. Lo importante acá no es solo indicar desafíos, sino además, sugerir estrategias concretas para las prácticas de aula que hay que mejorar.

Como parte del proceso de acompañamiento docente, para relevar celebraciones y oportunidades de mejora en torno a los mínimos propuestos para la planificación de nuestras clases

Hago un seguimiento del cumplimiento de los mínimos exigidos por el colegio para que la clase contemple cultura de pensamiento, trabajo cooperativo. Luego en reunión de planificación voy haciendo ajustes al equipo para nivelar con todos los cursos. También me sirve para tomar decisiones respecto de los desempeños.

## ANEXO 4

### Criterios Pauta Observación de Clases – Mínimos para nuestras clases 2024

Curso observado:

Profesor/a:

Asignatura:

Observador:

Fecha:

Hora:

Cantidad de estudiantes:

**Instrucciones:** Marca **Observado (O.)** o **No observado (N.O)** de acuerdo a lo observado en esta visita.

Indicador	Observado (O.) / No observado (N.O.)	Criterios
1. Se presenta y explica el <b>objetivo de la clase</b> , el cual se debe tener presente, y retomar al menos en el cierre de la sesión.		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se espera que el objetivo considere el “para qué” o que se conecte con el objetivo de comprensión, el cual debe ser explicado en el inicio.</li> <li>● Si se ingresa a la clase minutos después de que ya comenzó, poner no observado.</li> <li>● Se espera que el objetivo de la sesión se retome al menos en momento 4.</li> </ul>
0. Están presentes los <b>cuatro momentos</b> de la clase cooperativa con sus nombres, los que se mencionan, parafrasean y/o explican gestionando el tiempo de estos de manera equilibrada, considerando los procesos de cada uno.		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se espera que se tenga en consideración los <b>procesos</b> involucrados en cada uno de ellos.</li> <li>● Si se ingresa tarde o se sale antes de la clase y el momento 1 ya pasó sin observarlo, explicitar el momento que no se observó.</li> <li>● Se espera que exista una gestión del tiempo que permita un balance entre los 4 momentos, de modo que los estudiantes sean protagonistas de gran parte de la clase, comprendiendo que la explicación del contenido es importante.</li> <li>● Se sugiere que utilice los momentos de la clase que se encuentran en la sala (cartelitos), en caso de que exista un ppt o canva este resaltado, con letra mayúscula y que se pueda visualizar de manera concreta.</li> </ul>
0. El profesor (a) da un <b>rol activo a los estudiantes</b> a lo largo de la clase, acompañando a los estudiantes en sus procesos de aprendizajes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>● A lo largo de la clase se realizan estrategias que den cuenta de trabajo personal, en parejas o grupal donde el estudiante deje de ser oyente y sea participante activo de su aprendizaje.</li> <li>● El profesor acompaña a los grupos, parejas, o el trabajo individual moderando la interacción y patrones de ayuda.</li> </ul>
0. Se mencionan y explican <b>Hábitos de Mente</b> a lo largo de la clase conectándolo con el objetivo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se sugiere que utilice los hábitos de mente que se encuentran en la sala (cartelitos), y en caso de que exista un ppt o canva esté resaltado, con letra mayúscula y que se pueda visualizar de manera concreta.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los hábitos de mente deben definirse y buscar contextos fuera de la sala de clases donde se pueda transferir este hábito.</li> </ul> <p>Nota: Se sugiere que quienes acompañen reuniones de planificación intencionen y modelen el uso de hábitos en los diversos momentos. No solo declarativo ni al inicio de la clase, si no que exista en la clase una explicación con el fin de poder generar el patrón que permite la adquisición de la habilidad mental y de esta manera poder transferirlo en diversas situaciones y contextos.</p>
0. Utiliza <b>herramientas de pensamiento</b> , tales como llaves de pensamiento, rutinas, mapas conceptuales u otros en diversos momentos de la clase.		(Herramientas de pensamiento utilizadas)
0. A lo largo de la clase el <b>pensamiento</b> está en el centro y se promueve constantemente por medio de preguntas, generando conflicto cognitivo y contrapreguntas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera preguntas y/o contrapreguntas que provoquen reflexión o conflicto cognitivo (¿qué te hace decir eso? ¿con qué lo conectas? ¿dónde más podrías usarlo? ¿de qué otra forma podrías hacerlo?)</li> <li>Frente a preguntas no dar la respuesta de forma inmediata sino que invitar a pensar y reflexionar (autonomía intelectual) en forma individual, parejas o grupos.</li> <li>En Segundo y Tercer Ciclo fomentar el protocolo de ayuda, trabajo en el encuadre de principio de años, primero con material de autoayuda, segundo que presten ayuda entre los mismos compañeros y el profesor modelar y acompañar esta interacción y en tercer punto el profesor responda las dudas de sus compañeros.</li> </ul>
0. Se respetan y aplican normas de funcionamiento y encuadres, (Reglamento) de modo de generar un ambiente óptimo para que todos los estudiantes puedan aprender (no uso celular, estudiantes ponen atención y participan, ambiente de respeto para tener las condiciones para aprender, etc).		Nota: Modelar objetivo de disposición que se trabajará como colegio el primer semestre.
0. Se utilizan técnicas cooperativas para promover espacios de interacción entre los estudiantes, ya sea en parejas o grupos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe explicitar la técnica: nombre, pasos, tiempos, objetivos. Debe dar cuenta de los patrones de cooperación.</li> <li>En caso de que utilice una herramienta TIC, esta promueve el espacio de interacción adecuada.</li> <li>El profesor Internacionaliza la responsabilidad individual en la técnica cooperativa.</li> </ul>
0. Se observa / considera/ usa/ revisita/ construye documentación de la asignatura en la sala de clases, que nos permita visibilizar la historia de aprendizaje.		<p>Nota: Se sugiere que quienes acompañen reuniones de planificación inviten a los equipos a planificar lo que se documentará y como mínimo documentar una vez a la semana.</p> <p>La documentación debe ser auténtica, idealmente realizada por el estudiante.</p>

0. Se observan estrategias (facilitadores) durante la clase donde el foco está en que todos los estudiantes aprendan (necesidades educativas especiales, género, etc.).

Nota: se sugiere pausas en videos, presencia de material concreto, imágenes, videos, hacer pausas de interacción para resolver dudas, realizar material de autoayuda, recapitulación antes de preguntar a un estudiante, procesar en parejas o grupos textos, entre otros.

\*Considerar elementos importantes fundamentales de las fuerzas culturales que aseguren la instalación de la Cultura de Pensamiento.

**Celebraciones:**

1)

2)

3)

**Oportunidades:**

1.



ANEXO 6

Formulario de encuesta

<https://forms.gle/2Pb2Cpe1ufbLUyih9>

ANEXO 7

Propuesta de acompañamiento docente

<https://drive.google.com/file/d/1L5gWid8CrePF1ka5Ab5jB9auLdOh6CRb/view?usp=sharing>

# Propuesta de programa de acompañamiento docente

**Bernardita Díaz Jarufe**

Coordinadora Académica de Segundo Ciclo

Candidata al Magíster en Liderazgo y Gestión Escolar, Universidad del  
Desarrollo

*Abril 2025*

## ***Presentación y Justificación Teórica de la Intervención***

El presente plan surge como respuesta a la necesidad institucional de fortalecer el desarrollo profesional docente a través de un acompañamiento sistemático, sostenido y contextualizado, que permita mejorar las prácticas pedagógicas y, con ello, los aprendizajes de los y las estudiantes.

Desde el Modelo de Liderazgo Instruccional de Hallinger y Murphy (1985), el liderazgo escolar tiene la responsabilidad de supervisar y evaluar la enseñanza mediante la entrega de retroalimentación alineada a los objetivos institucionales. Asimismo, el Marco para la Buena Dirección (2015) enfatiza la importancia de desarrollar capacidades profesionales, mediante la identificación de necesidades formativas y la promoción de prácticas reflexivas.

Este plan, al sistematizar y analizar observaciones de clases, busca no solo ofrecer retroalimentación significativa, sino también generar un diagnóstico de las prácticas docentes, base sobre la cual diseñar acompañamientos ajustados a las fortalezas y necesidades de cada equipo.

Este plan surge ante la necesidad de llevar a cabo instancias de retroalimentación que promuevan aprendizajes auténticos tanto en docentes y por consiguiente en los estudiantes. La observación de clases se convierte en una instancia formativa cuando está guiada por criterios claros, y la retroalimentación es entregada de manera oportuna, específica y continua (Wiggins, 2012).

La observación y la retroalimentación de clases se constituyen como estrategias fundamentales para el fortalecimiento de la enseñanza. Su principal propósito es contribuir a la mejora continua de las prácticas pedagógicas, enfocándose en el impacto que estas tienen en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Cuando la retroalimentación se inserta en un contexto de acompañamiento docente, esta debe comprenderse como un apoyo al desarrollo profesional donde su objetivo es potenciar las capacidades pedagógicas del docente, maximizar su influencia en el aula y acompañarlo en su proceso de mejora continua. Para que este proceso sea efectivo, es esencial considerar ciertos principios claves que permitan que la retroalimentación promueva auténticamente el aprendizaje (Wiggins, 2012).

Uno de estos principios es la orientación a metas, lo cual exige que el docente tenga claridad respecto de sus objetivos pedagógicos. Otro elemento esencial es que la retroalimentación sea tangible y transparente, vinculada directamente a metas específicas y entregando información concreta sobre el estado actual del desempeño en relación con dichas metas. El uso de recursos como grabaciones de audio, video o imágenes puede facilitar la identificación de aspectos que podrían pasar inadvertidos, promoviendo una reflexión más profunda y contextualizada.

Asimismo, la retroalimentación debe ser aplicable, específica y personalizada, es decir, útil, concreta y centrada en aspectos relevantes del quehacer docente. Se debe evitar caer en generalizaciones o juicios, privilegiando en cambio observaciones objetivas alineadas con las metas propuestas. Se recomienda enfocar la retroalimentación en uno o dos aspectos clave que posean el potencial de generar mejoras observables en el corto plazo.

La retroalimentación debe ser oportuna, continua y consistente, permitiendo su aplicación en el aula, fomentando ciclos de mejora y asegurando coherencia mediante un marco institucional claro.

Para que este plan cumpla con sus objetivos institucionales, resulta clave incorporar el concepto de eficacia colectiva, entendida como la creencia compartida de un grupo respecto de su capacidad para organizar y ejecutar

acciones que generen resultados positivos en los estudiantes. Este factor, según Hattie (2009), posee un impacto significativo en el rendimiento académico. La convicción de que el equipo docente puede incidir de manera positiva en el aprendizaje se convierte en un potente motor de cambio, funcionando como un mediador que transforma el potencial del colectivo en resultados concretos.

En definitiva, el acompañamiento docente debe sustentarse en un enfoque formativo, donde la observación y la retroalimentación se utilicen como medios para favorecer una mejora auténtica en las prácticas docentes. Solo así será posible avanzar hacia una cultura de aprendizaje continuo, colaborativo y centrado en el impacto real de las decisiones docentes sobre el aprendizaje de todos los estudiantes.

La presente propuesta de plan de acompañamiento docente detalla las acciones, responsables y plazos definidos para cada año escolar, estructurándose en torno a tres ámbitos principales: observación de clases, acompañamiento a docentes nuevos y acompañamiento a equipos docentes.

## 1. OBSERVACIONES DE CLASES

Se sugiere sistematizar las observaciones de clases de acuerdo a los siguientes criterios:

Objetivo	Cantidad de acompañamientos en clases	Periodo	Instrumento	Encargado
Establecer áreas de mejora y plan de acompañamiento.	Mínimo 1	Primer semestre	Pauta de observación de clases institucional basada en los mínimos establecidos para cada clase para el año respectivo.	Jefe de Departamento o Coordinador Académico correspondiente
Establecer áreas de mejora para el año siguiente y plan de acompañamiento.	Mínimo 1	Segundo semestre	Pauta de observación de clases institucional basada en los mínimos establecidos para cada clase para el año respectivo más los desafíos propuestos en el acompañamiento del semestre anterior.	Jefe de Departamento o Coordinador Académico correspondiente

Para las observaciones y acompañamientos en clases se propone lo siguiente:

### 1.1 ¿Cómo realizar un acompañamiento en clases?

- Asistir al acompañamiento con la pauta de observación de clases institucional, basada en los mínimos de clases para el año escolar en curso. Esta pauta de observación debiera estar estructurada de la

siguiente manera: en un comienzo enumerar 3 celebraciones de la clase observada, luego la pauta de evaluación con sus indicadores y para finalizar entregar una oportunidad de mejora.

- En el caso de las celebraciones, considerar todos los aspectos de la clase observada que resulten relevantes. Destacando las características positivas, los avances logrados, el manejo de estrategias específicas, los recursos de aprendizaje empleados, la forma en que se abordó el contenido, entre otros elementos importantes.
- En cada indicador, describir de forma objetiva lo sucedido en la sala de clases basándose en las Fuerzas Culturales. Se pueden sugerir variaciones, estrategias o preguntas complementarias a lo realizado en clases, de esta forma desde la fuerza cultural del Modelaje, se pueden incorporar posibles estrategias para una futura clase.
- Al momento de describir las oportunidades de mejora describir aquellos aspectos de la clase observada que requieren ser mejorados, enriquecidos o corregidos. Estos pueden estar relacionados con la implementación de estrategias de enseñanza, la gestión de la participación de los estudiantes, la organización del aula, las interacciones entre ellos, el uso de rutinas de pensamiento y técnicas cooperativas, el uso de preguntas en clases para generar conflicto cognitivo u otros elementos relevantes. Se recomienda, al momento de retroalimentar, convertir estos aspectos en preguntas abiertas, a partir de las dudas surgidas durante la observación. Estas preguntas deben permitir comprender mejor las decisiones o acciones tomadas por el/la docente. Por ejemplo: ¿Notaste si algunos estudiantes participaron mucho más que otros? ¿Qué estrategias podrías usar para asegurar que

todos tengan oportunidades de expresar sus ideas y participar activamente durante la clase?

- Documentar con registros audiovisuales (fotos o videos) los distintos momentos de la clase observada, para poder razonar con evidencia a la hora de comunicar las celebraciones y desafíos.
- Digitalizar los resultados de cada indicador de la pauta de observación de clases en el formulario de Google correspondiente a cada año (compartido por Vicerrectoría Académica) para recolectar y centralizar la información.

## 1.2 ¿Cómo realizar la retroalimentación?

De acuerdo a las políticas establecidas actualmente por el establecimiento, la retroalimentación de clases debe realizarse mediante correo electrónico o bien por medio de una entrevista, en un plazo no superior a 48 horas de realizado el acompañamiento en clases.

Para realizar esa retroalimentación (ya sea mediante correo electrónico o entrevista), se sugiere utilizar la “Técnica del sándwich de retroalimentación” (García, 2017):



Al iniciar la retroalimentación se destacan aspectos positivos del desempeño.

Se describen aquellos aspectos que se deben mejorar de forma concreta.

Se refuerzan las fortalezas con que cuenta y que pueden mejorar el logro de las acciones de mejora.

- Invitar al docente que ha recibido el acompañamiento en clases a descubrir qué celebra de su clase, qué oportunidades pudo evidenciar o cómo haría algo diferente si realizara nuevamente esa clase.
- Posterior a las impresiones propias del docente, destacar al menos 3 celebraciones de la clase realizada, describiéndolas de forma objetiva y basándose en las fuerzas culturales tal como se describió en el punto anterior.
- Al finalizar la retroalimentación, se deben establecer una o dos acciones de mejora, estableciendo tiempos para realizar seguimiento y evaluación de estas. El tiempo de evaluación de las acciones de mejora no debería superar los tres meses, para tener tiempo de reacción al acompañamiento antes de finalizar el semestre o año escolar.

## **2. ACOMPAÑAMIENTO A DOCENTES NUEVOS DEL ESTABLECIMIENTO**

Ingresar a un nuevo espacio de trabajo implica siempre enfrentar desafíos tanto en lo social como en lo técnico. Esto se acentúa al incorporarse a un establecimiento como este, donde se promueven diversas innovaciones pedagógicas. Por ello, el acompañamiento a docentes recién contratados resulta fundamental y debe mantenerse de forma sostenida en el tiempo. Para ello, se sugiere lo siguiente:

- La jefatura directa (ya sea Jefe de Departamento o Coordinador Académico, según corresponda) deberá asignar a cada nuevo docente un tutor perteneciente al mismo Departamento o Ciclo. Este tutor tendrá la responsabilidad de orientar y apoyar al docente en sus tareas, facilitando así su integración a la cultura institucional.

- En relación con el acompañamiento en aula, los docentes recién incorporados tendrán prioridad para ser acompañados en clases por su jefe directo al inicio del año escolar. Posteriormente, recibirán el mismo tipo de acompañamiento que el resto del equipo docente, en coherencia con el plan de seguimiento pedagógico.
- Adicionalmente, se recomienda realizar entrevistas individuales al comienzo y mitad del año escolar. Estas instancias permitirán conocer sus necesidades, ofrecer apoyo personalizado y ajustar las estrategias de acompañamiento de manera continua y evaluable en el tiempo.

### **3. ACOMPAÑAMIENTO A EQUIPOS**

La digitalización de las observaciones de clases permitirá contar con datos valiosos y variados, que deben convertirse en insumos clave para la toma de decisiones a nivel institucional. Estos datos pueden utilizarse para establecer criterios mínimos de observación para el año siguiente (mínimos de clases), revisar y ajustar la pauta de observación de clases, así como para orientar las entrevistas de desempeño de fin de año. En este contexto, se proponen las siguientes acciones:

- A partir de los resultados de las observaciones realizadas a los docentes de cada departamento o ciclo, y considerando las fortalezas y aspectos por mejorar, cada jefe de equipo deberá diseñar e implementar planes de mejora y acompañamiento pertinentes.
- Asimismo, se recomienda fomentar de forma continua el intercambio de buenas prácticas entre equipos docentes, promoviendo el acompañamiento entre pares como una estrategia para fortalecer el trabajo colaborativo y enriquecer la cultura profesional del establecimiento.

- El Equipo de Vicerrectoría Académica tendrá la responsabilidad de analizar los resultados consolidados por departamento y ciclo, con el objetivo de elaborar e implementar planes de mejora institucionales. Este equipo deberá organizar al menos dos jornadas académicas al año —una al cierre de cada semestre— centradas en abordar los indicadores más descendidos. Las acciones de mejora que surjan de estas jornadas deberán ser evaluadas a los tres meses de su implementación, contrastando los nuevos resultados de las observaciones de clases para verificar avances.

Durante el año escolar, el Consejo Académico deberá incluir en su agenda espacios de formación en torno al acompañamiento en clases, con el propósito de fortalecer las capacidades de los equipos y apoyar la implementación efectiva de los planes de mejora definidos por cada Departamento o Ciclo.

## **Bibliografía**

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing the instructional management behavior of principals*. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.  
<https://doi.org/10.1086/461445>

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Recuperado de <https://marcobuenadireccion.mineduc.cl/>

Wiggins, G. (2012). *Seven keys to effective feedback*. *Educational Leadership*, 70(1), 10–16.