



Facultad de Ciencias de la Educación
Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas

**Valoración docente de las prácticas de gestión pedagógica en la
planificación y retroalimentación. Estudio en un establecimiento particular
subvencionado de la comuna de Viña del Mar**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

Autor: MARÍA JOSÉ PARRA NORAMBUENA

Directora: Dr. Javier Vergara Núñez

Valparaíso, Chile 2024

DEDICATORIA

A mi hija Isabella por su capacidad de adaptación y comprensión en estos años donde ha transitado junto a mí desde el pregrado. Gracias por el infinito amor y disposición que siempre entregas, tu presencia me da fuerza e inspira. Mamá te ama.

A mis abuelos, Leonel y Leontina, que siempre confiaron en mí y estuvieron en cada momento. Gracias por cuidarme, enseñarme, apoyarme y entregarme su infinito e incondicional amor a mí y a mi hija. Esto va para ustedes, porque sé que se sienten orgullosos. Nuestro amor trasciende. Los amo.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a las personas que me inspiraron y vieron en mí las competencias y aptitudes para adquirir nuevos conocimientos y herramientas en el ámbito del liderazgo y la gestión.

A la coordinación y los docentes del programa que con competencias, expertís, pedagogía y valores compartieron sus experiencias y conocimientos para formar profesionales con una visión crítica, reflexiva y responsables para ejercer el liderazgo y la gestión educativa.

A mis compañeros de postgrado por ser un equipo humano con grandes valores y virtudes, que hicieron de cada sábado un momento de aprendizajes, colaboración y risas.

A mi director de tesis, Javier Vergara, por el apoyo entregado, la disposición y paciencia.

A la primera persona que me impulsó a dar este paso, mi tío Claudio Cáceres, y a cada una de las personas que de alguna manera me apoyaron durante este proceso, fueron fundamentales, gracias.

Finalmente, a mi familia que siempre estuvo para mí cuando lo necesité y cuidaron de mi hija, cuando yo no podía. Mención especial para mi madre Clara Norambuena que llegó en el momento perfecto y estuvo para nosotras con su infinito amor.

RESUMEN

La presente investigación se enmarca en la dimensión de la Gestión Pedagógica, específicamente en las prácticas de gestión curricular relativas al acompañamiento y retroalimentación docente en el ámbito de la planificación e implementación curricular. El objetivo principal es analizar las valoraciones del profesorado, acerca de las prácticas anteriormente descritas, que desarrolla el equipo directivo de un colegio particular subvencionado de la comuna de Viña del Mar.

La investigación se realiza desde un paradigma neopositivista y con enfoque cuantitativo. Los informantes son los profesores seleccionados bajo criterios y el instrumento de recolección de datos es un cuestionario cerrado.

El análisis de resultados permite concluir que si bien existen prácticas de acompañamiento y retroalimentación por parte del equipo directivo, estas no son sistemáticas, oportunas y pertinentes a las necesidades que presenta el plantel docente, sin embargo, se vislumbra una fortaleza clave para impulsar estas debilidades: la confianza en el clima institucional y los espacios de retroalimentación.

Palabras Claves: Gestión Pedagógica, Gestión Curricular, Acompañamiento, Retroalimentación.

ABSTRAC

This research is framed in the dimension of Pedagogical Management, specifically in the practices of curricular management related to teacher accompaniment and feedback in the field of curricular planning and implementation. The main objective is to analyze the teachers' evaluations of the practices described above, developed by the management team of a subsidized private school in the commune of Viña del Mar.

The research is carried out from a neopositivist paradigm and with a quantitative approach. The informants are the teachers selected under criteria and the data collection instrument is a closed questionnaire.

The analysis of results allows us to conclude that although there are practices of accompaniment and feedback by the management team, these are not systematic, timely and pertinent to the needs of the teaching staff, however, a key strength to promote these weaknesses is glimpsed: trust in the institutional climate and feedback spaces.

Keywords: Pedagogical Management, Curriculum Management, Accompaniment, Feedback.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Antecedentes generales del problema en estudio	13
1.2 Nudo problemático	16
1.3 Preguntas de investigación	17
1.4 Objetivos de la investigación	19
1.5 Cuadro resumen	20
1.6 Valor y aporte de la investigación	21
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	23
2.1 Marco normativo en el contexto de la Gestión Curricular	24
2.2 Marco Orientador en el contexto de la gestión curricular	25
2.3 La Gestión de las Organizaciones	28
2.4 La Gestión Pedagógica	28
2.5 Gestión Curricular, planificación	32
2.6 El acompañamiento a la docencia en la planificación e implementación del Currículum	37
2.7 La Retroalimentación en la planificación e implementación del Currículum	41
2.8 Impacto en el Desarrollo Profesional Docente	42
2.9 Impacto en los aprendizajes de los estudiantes	45
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 Enfoque Epistemológico	49
3.2 Método e instrumento	49
3.3 Población muestra informante	50
3.4 Procedimiento	50
3.5 Validación del instrumento	51
3.6 Resguardos éticos	51

3.7 Plan metodológico	51
CAPITULO IV: RESULTADOS	55
4.1 Validez del instrumento	56
4.2 Análisis descriptivo general del instrumento	56
4.3 Hallazgos relevantes a partir de los resultados	63
CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	66
5.1 Discusión de resultados	67
5.2 Conclusiones	72
5.3 Proyecciones	74
BIBLIOGRAFIA	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación preguntas de investigación, los objetivos e hipótesis	20
Tabla 2: Primer objetivo específico	52
Tabla 3: Segundo objetivo específico	53
Tabla 4: Frecuencias de respuestas por ítem - Dimensión A	57
Tabla 5: Frecuencias de respuestas por ítem - Dimensión B	60
Tabla 6: Principales hallazgos	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de Estándares Indicativos de Desempeño	26
Figura 2: Prácticas claves para un liderazgo efectivo	30
Figura 3: Sentidos del currículum y gestión curricular	34
Figura 4: Pasos para la elaboración y diseño de la planificación docente	35
Figura 5: Preguntas y orientaciones para el acompañamiento en la planificación.	39
Figura 6: Elementos claves para realizar una eficaz retroalimentación	42
Figura 7: Dimensión A: distribución porcentual de respuestas por ítem	58
Figura 8: Dimensión B: distribución porcentual de respuestas por ítem	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento informado e instrucciones	80
Anexo 2: Instrumento aplicado	81
Anexo 3: Validación cuestionario cerrado	82

INTRODUCCIÓN

La Gestión Curricular es una dimensión fundamental en las organizaciones educativas, puesto que conlleva las prácticas asociadas al desarrollo integral de los estudiantes. Según el estado del arte y las orientaciones que emanan del Ministerio de Educación, se describen como las diferentes acciones y prácticas que conducen a los aprendizajes.

Unas de las prácticas que se desarrollan para el proceso de enseñanza y aprendizaje, es la planificación e implementación del currículum, las cuales deben considerar los objetivos ministeriales y el contexto particular de los estudiantes y la escuela.

Una forma de apoyar a los docentes y cerciorarse de que los objetivos de aprendizaje y las metas internas del establecimiento se logren, es a través del trabajo colaborativo que el equipo directivo pueda promover para realizar acompañamiento y retroalimentación docente.

En este marco, la presente investigación busca: Analizar cuál es la valoración del profesorado de un colegio particular subvencionado de la comuna de Viña del Mar acerca de las prácticas de gestión curricular orientadas al acompañamiento y la retroalimentación docente, en relación a la planificación e implementación curricular, a partir de su experiencia en el establecimiento educativo.

El estudio se ha organizado en cinco capítulos. En el primero presenta el planteamiento del problema, en el que se identifican debilidades relacionadas con la gestión pedagógica y con las prácticas de acompañamiento y retroalimentación que el equipo directivo brinda al cuerpo docente, especialmente en los procesos de planificación e implementación del currículum. A partir de este análisis, se formulan las preguntas de investigación, orientadas a recoger la experiencia percibida por el profesorado, lo que permite delimitar los objetivos e hipótesis que guían el desarrollo del estudio.

que considera el nudo problemático de la investigación, donde se identifican debilidades en torno a la gestión pedagógica y las prácticas de acompañamiento y retroalimentación por parte del equipo directivo a los docentes del establecimiento, principalmente en la planificación e implementación del currículum, posteriormente, se desprenden las preguntas que proporcionarán la experiencia percibida por el profesorado y que permiten desarrollar los objetivos e hipótesis que guían el estudio.

El segundo capítulo aborda la revisión de los referentes normativos y de las políticas públicas vigentes que regulan y orientan el sistema educativo, junto con los principales marcos teóricos relacionados con la temática de estudio. Estos elementos constituyen el sustento conceptual de la investigación y permiten comprender el contexto y la base sobre la cual se desarrolla el análisis.

El tercer capítulo desarrolla el marco metodológico de la investigación, el cual se enmarca en el paradigma positivista y adopta un enfoque cuantitativo. Se utilizó un cuestionario cerrado como instrumento de recolección de datos, diseñado para evaluar el nivel de satisfacción del profesorado respecto a las prácticas de gestión curricular. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos, y se garantizaron los resguardos éticos correspondientes. Esta metodología permite realizar un análisis objetivo y concreto a partir de la información recopilada.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación por cada dimensión y grupo de muestra para facilitar el análisis del estudio. Se expone la validez del instrumento aplicado junto con un análisis descriptivo de cada dimensión evaluada y se identifican los hallazgos significativos del estudio.

El capítulo cinco, aborda la discusión de los resultados a partir de los hallazgos obtenidos donde se destaca la confianza que manifiestan los docentes hacia los espacios de acompañamiento y retroalimentación promovidos por el equipo directivo; sin embargo, esta valoración contrasta con una baja percepción sobre la pertinencia y efectividad real de dichos espacios en la práctica pedagógica. Posteriormente, se presentan las conclusiones del estudio donde se

da énfasis a la importancia de una práctica sostenida de acompañamiento y retroalimentación docente, para finalizar con las proyecciones que emergen de la investigación.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada acorde a las normas APA7 y los anexos de esta investigación.

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo presenta los elementos esenciales de referencia de esta investigación. En primer lugar, el nudo problemático, posteriormente, las preguntas de investigación, luego, se exponen los objetivos de la investigación para finalizar con la puesta en valor del estudio.

1.1 Antecedentes generales del problema en estudio

La gestión es un concepto que nace del mundo empresarial y que “implica planear organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad” (Jones y George, 2014, p.5). Pese a que la gestión empresarial y la gestión educativa se da en diferentes contextos y, por tanto, promueven objetivos diferentes, comparten principios y herramientas similares para alcanzar la eficiencia y el éxito.

En el ámbito educativo, se vuelve fundamental el ejercicio de la gestión curricular ya que se relaciona directamente con el proceso para llevar a cabo los objetivos de aprendizaje, entregando lineamientos comunes y específicos para el desarrollo de los contenidos. En este sentido el Ministerio de Educación, señala lo siguiente:

La gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa (MINEDUC, 2023, p.5).

Por tanto, se expresa como un eje principal para movilizar nuevas formas de desarrollar competencias y habilidades, y, al ser flexible, entrega mayor autonomía a las escuelas y los docentes para poder modificar el currículo propuesto por el órgano ministerial y adecuarlo conforme a las características de cada escuela, sus contextos escolares y las necesidades propias de los estudiantes. De este modo, se facilita el logro de los aprendizajes, y permite planificar unidades desafiantes que desarrollen aprendizajes significativos.

En este punto, se vuelve relevante la adecuada gestión que puedan desarrollar los líderes de los establecimientos educacionales para movilizar sus organizaciones y aspirar a escuelas exitosas, a través de la promoción, el acompañamiento y la evaluación de los procesos de planificación curricular; así como, el rol fundamental de los docentes como mediadores del aprendizaje, al planificar e implementar el currículum en las aulas. Esto con el fin de asegurar la consistencia entre los planes y programas propuestos por el Ministerio de Educación y las particularidades de cada escuela y estudiantes. En relación a este punto, Castro (2005) señala:

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar (p.13).

Esta, es una función que corresponde a los directivos de cada establecimiento, ya que, estos son los encargados de asegurar por medio de metas de aprendizaje, el cumplimiento del currículo declarado. Las metas propuestas, deben ser viables a la realidad de cada escuela, difundidas y conocidas por todos los profesores. En conjunto y con el objetivo de dar cumplimiento y lograr las metas propuestas, se deben planificar hitos, relativos al tiempo, metodologías, desarrollar prácticas de acompañamiento y retroalimentación efectiva, así como evaluar para generar mejoras.

En el ámbito educativo, se enfatiza en la gestión curricular, destacando aspectos fundamentales para ejecutar el currículum: la planificación como un proceso integral, el rol del profesor como planificador y mediador de los aprendizajes, junto a sus labores de acompañamiento y retroalimentación, así como el proceso de evaluación y mejora que puedan realizar los líderes educativos debido al impacto en la organización y la dirección efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Gestionar la dimensión pedagógica, desde la planificación, la implementación del currículum y el acompañamiento docente, se vuelve un desafío con ejes centrales para el logro de los aprendizajes, generando la integración de estos. Por tanto, se deben instalar prácticas exitosas de gestión que fortalezcan, entre otros, los procesos de acompañamiento a través de una adecuada gestión pedagógica, así como, la retroalimentación docente como parte del proceso de evaluación y mejora que debe llevar a cabo el equipo directivo del establecimiento educacional (MINEDUC, 2021).

Para lograr gestionar y desarrollar procesos de mejora, el Ministerio de Educación de Chile ha entregado diversos documentos de política pública, entre ellos: el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), Orientaciones para la Planificación de la Gestión Curricular y Escolar (2016), y Los Estándares Indicativos de Desempeño (2021).

En relación al último instrumento de gestión, el sistema educativo del sector municipal o servicios locales de educación, en el marco de la modernización de la gestión educativa, los convenios de desempeño de la alta dirección pública constituyen un instrumento clave para alinear la labor de los equipos directivos con los objetivos estratégicos del sistema escolar, los cuales establecen metas específicas en áreas como el liderazgo pedagógico, la mejora de los aprendizajes, la gestión curricular, el fortalecimiento del trabajo docente y la vinculación con la comunidad. En este contexto, se espera que los directivos no solo administren recursos, sino que lideren procesos de mejora continua, promuevan prácticas efectivas de acompañamiento y retroalimentación docente, y fomenten una cultura institucional orientada al logro de resultados educativos sostenibles.

En el caso del establecimiento particular subvencionado en estudio, la convocatoria para cargos directivos es realizada por la entidad sostenedora (corporación), la cual elabora las bases del concurso. Sin embargo, se observan debilidades significativas en el proceso, especialmente en lo referido a la formulación de convenios de desempeño, la definición de metas claras y

medibles, y la duración de los cargos directivos, que actualmente es de dos años con posibilidad de extensión a cuatro. Esta situación contrasta con los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sus sostenedores, los cuales enfatizan la necesidad de contar con una dirección escolar estable, estratégica y orientada a resultados, que garantice la continuidad de los procesos de mejora institucional. La falta de claridad en los compromisos de gestión y la limitada proyección temporal de los cargos debilitan el ejercicio del liderazgo pedagógico, dificultando la implementación de planes de mejora sostenibles y la consolidación de una cultura escolar basada en el aprendizaje y la colaboración.

1.2 Nudo problemático

Actualmente, el equipo directivo de un establecimiento educacional particular subvencionado de la ciudad de Viña del Mar ha identificado importantes debilidades en la gestión curricular y en el trabajo docente. En particular, no se han logrado consolidar prácticas eficaces y sostenibles que favorezcan la mejora de los procesos de implementación del currículum. Entre las principales dificultades detectadas se encuentra una planificación docente que no se ajusta adecuadamente a las necesidades actuales ni a las orientaciones ministeriales, lo que dificulta su utilidad como herramienta para orientar el quehacer pedagógico en el aula. Asimismo, se evidencia la ausencia de lineamientos comunes que guíen el proceso de planificación, así como una limitada práctica de acompañamiento y retroalimentación por parte del equipo directivo, entendidas estas como instancias clave para fortalecer tanto la planificación curricular como su implementación efectiva en el aula.

Por consiguiente, y de acuerdo con el contexto descrito, surge la intención de conocer y mejorar las prácticas de acompañamiento y retroalimentación docente en la planificación curricular y el acompañamiento en el aula, así como indagar en cómo se desarrollan estas prácticas desde la gestión curricular y cómo se han llevado a cabo las orientaciones de los marcos normativos derivados de la política pública actual.

1.3 Preguntas de investigación

Como se ha presentado antes, desde el punto de vista de la experiencia profesional, se puede vislumbrar, tal y como se ha sugerido a través de la investigación y el estudio de los autores revisados, donde se deriva que el liderazgo de los equipos directivos de los establecimientos educacionales en los procesos de acompañamiento y retroalimentación docente es fundamental para los procesos de enseñanza aprendizaje. Estos están íntimamente ligados al efectivo desarrollo curricular, la promoción e integración de las competencias, las habilidades y los aprendizajes de los estudiantes. Respecto de la relación que se ha planteado, Leithwood (2004) señala que, la adecuada gestión y liderazgo en las organizaciones educativas es el segundo factor interno, después del trabajo docente, que más contribuye al logro de los aprendizajes de los alumnos.

En el ámbito de la educación, la gestión curricular es esencial para lograr los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto, lograr prácticas efectivas de acompañamiento y retroalimentación docente posibilita al profesorado a ajustar y mejorar el diseño y la implementación del currículum. Lograr sostener estas prácticas por medio del trabajo colaborativo y que los docentes las perciban y valoren como una herramienta positiva dentro del espacio escolar se vuelve urgente. Desde esta mirada, es importante explorar las percepciones del profesorado para comprender como las experimentan y evalúan, y con esta información realizar los ajustes pertinentes para posibilitar el desarrollo adecuado de estas prácticas. Por consiguiente, nace la formulación de las siguientes preguntas de investigación: **¿Cuáles son las percepciones de los docentes respecto a las prácticas de gestión curricular implementadas, en relación con el acompañamiento y retroalimentación en la planificación e implementación del currículo?**

Considerando lo anterior, las prácticas de gestión curricular son la base que moviliza, articula y promueve el currículum y, por tanto, los aprendizajes; el rol del equipo directivo es esencial y en el acompañamiento docente toma relevancia y significado tanto, para el desarrollo profesional como en el logro de

las metas propuestas de cada organización; entonces nace la siguiente pregunta: **¿cuáles son las prácticas de acompañamiento docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación curricular y cómo las lleva a cabo?**

Ahora, en particular, en lo referido a los procesos de devolución de indicaciones y/o observaciones de parte de quienes acompañan el proceso y que apuntan a la mejora de la enseñanza y el logro de los objetivos de aprendizaje, se debe resolver la siguiente pregunta **¿cuáles son las prácticas de retroalimentación docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula y cómo las lleva a cabo?**

Las preguntas planteadas en esta investigación serán resueltas a través del análisis que arrojen los datos del instrumento que se aplicará y se declararán en el último capítulo de este escrito.

1.4 Objetivos de la investigación

Derivado de las preguntas de investigación que se han formulado anteriormente, se establecen los objetivos de la presente investigación.

Objetivo General:

Analizar la valoración del profesorado acerca de las prácticas de gestión curricular orientadas al acompañamiento y retroalimentación docente, en el ámbito de la planificación e implementación curricular, a partir de las opiniones de los propios beneficiarios, el profesorado del establecimiento en estudio.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1:

Describir las prácticas de acompañamiento docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación curricular.

Objetivo Específico 2:

Describir las prácticas de retroalimentación docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula.

1.5 Cuadro resumen

A continuación, en la Tabla 1, se presentan las hipótesis que se pretenden comprobar en la investigación. Cada una responde de manera anticipada a las preguntas planteadas, y a partir de este análisis surgen los objetivos de la investigación.

Tabla 1

Relación preguntas de investigación, los objetivos e hipótesis

Preguntas	Hipótesis	Objetivos
¿Cuáles son las percepciones de los docentes respecto a las prácticas de gestión curricular implementadas, en relación con el acompañamiento y retroalimentación en la planificación e implementación del currículum?	Los docentes percibirían que las prácticas de gestión curricular, implementadas por el equipo directivo del establecimiento, se ajustan a sus necesidades en cuanto al acompañamiento y la retroalimentación.	Objetivo General: Analizar la valoración del profesorado acerca de las prácticas de gestión curricular orientadas al acompañamiento y retroalimentación docente, en el ámbito de la planificación e implementación curricular, a partir de las opiniones de los propios beneficiarios, el profesorado del establecimiento en estudio.
¿Cuáles son las prácticas de acompañamiento docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación curricular y cómo las lleva a cabo?	Los docentes percibirían que las prácticas de acompañamiento, implementadas por el equipo directivo, son útiles para mejorar su planificación curricular.	Objetivo Específico 1: Describir las prácticas de acompañamiento docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación curricular
¿Cuáles son las prácticas de retroalimentación docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula y cómo las lleva a cabo?	Los docentes percibirían que las prácticas de retroalimentación, en el ámbito de la planificación y el acompañamiento en el aula, son útiles para mejorar su práctica docente y su planificación curricular.	Objetivo Específico 2: Describir las prácticas de retroalimentación docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula.

1.6 Valor y aporte de la investigación

Esta investigación centra su valor en el conocimiento que puede reportar en torno al desarrollo profesional docente y la promoción de los aprendizajes esperados a través de la valoración del profesorado entorno a la gestión pedagógica del establecimiento, específicamente en la gestión del currículum.

La información que se compile y resulte de la investigación, puede contribuir al análisis de las prácticas de gestión con el objetivo de reflexionar en torno a ellas y realizar mejoras de los procesos internos de la escuela, de los docentes y los líderes educativos, por medio de un liderazgo transformacional en el cual, “el rol del líder es potenciar a los miembros de la organización y transformar sus creencias y actitudes mediante la estimulación para alcanzar altas metas de desarrollo personal y profesional” (Sevilla, M. 2011, p.4) así como contribuir de manera exitosa en los procesos de aprendizaje, los cuales deben estar orientados a que los estudiantes desarrollen habilidades y conocimientos que puedan aplicar en su vida diaria, presente y futura.

Esto se realizará por medio del análisis de datos proporcionado por los propios docentes, los cuales entregarán antecedentes concretos a partir de su experiencia y percepción, en cuanto a las prácticas de acompañamiento y retroalimentación implementadas por el equipo directivo. En base a ellos, se busca conocer su pertinencia y efectividad, con el objetivo de ajustar y generar mejoras que permitan movilizar y promover de manera sostenible procesos adecuados de trabajo colaborativo en la planificación y retroalimentación del currículum, apuntando a fortalecer las prácticas internas, el desarrollo profesional docente y la calidad de la educación.

Sumado a lo anterior, desde el punto de vista del aporte al equipo directivo, la presente investigación proporcionará datos relevantes que pueden contribuir en la reflexión crítica de sus fortalezas y los aspectos de mejora en términos del rol que cumplen en la institución educativa, en cuanto al desarrollo profesional docente, la orientación y el acompañamiento que realizan hacia los y las docentes del establecimiento.

A continuación, en el capítulo siguiente, se aborda la presentación de las bases teóricas y documentales en que se basa la investigación.

CAPITULO II:
MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan las fuentes referenciales que han sido consultadas. Primero se da cuenta del marco normativo y orientador que se desprende de la política nacional en el contexto de la gestión curricular; luego, se presenta la temática de la gestión pedagógica enfocada al currículum, específicamente en el diseño y la implementación y, finalmente, las prácticas de acompañamiento y planificación en la implementación del currículum y su incidencia en el desarrollo profesional docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En lo que viene, se presenta el marco referencial de esta investigación.

2.1 Marco normativo en el contexto de la Gestión Curricular

La educación en Chile está regulada por un marco normativo y organismos que buscan garantizar el acceso equitativo y de calidad para todos. Entre esos organismos y marcos normativos, se encuentran:

El marco normativo incluye un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que se crea con la publicación de la Ley 20.529 en el año 2011, cuyo objetivo es asegurar el acceso a una educación de calidad y con equidad para todos los estudiantes. Este sistema está compuesto por cuatro organismos: el Ministerio de Educación, La superintendencia de Educación, La Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación, los cuales trabajan de manera conjunta y articulada con el objetivo de mantener estándares de calidad y asegurar que la educación sea accesible para todos.

El sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten (MINEDUC, 2021).

El primer organismo que sostiene este sistema es el Ministerio de Educación, el cual se encarga de generar el Plan de Aseguramiento de la Calidad que se planifica para cuatro años. Además, es el organismo que entrega el

financiamiento a los establecimientos educacionales, los cuales se deben rendir anualmente en cuenta pública.

La Superintendencia de Educación es otro organismo encargado de asegurar que los establecimientos cumplan con estándares de calidad, garantizar igualdad de oportunidades y fomentar la transparencia y confianza en el sistema educativo; para esto, lleva a cabo la función de fiscalizar el cumplimiento normativo de las escuelas y el correcto uso de recursos entregados por el estado, así como atender las denuncias, reclamos y aplicar las sanciones cuando correspondan.

Por su parte, la Agencia de Calidad de la Educación focaliza su labor en la mejora continua, la equidad y la transparencia en relación con los logros de aprendizaje y las categorías de desempeño de cada establecimiento. De acuerdo con los resultados que cada uno obtenga, orienta y promueve planes de mejoramiento continuo.

Y, por último, el Consejo Nacional de Educación es un organismo autónomo que está compuesto por quince miembros que representan distintos sectores de la sociedad y del sistema educativo, el cual se encarga de asesorar al Ministerio de Educación en diversas materias relativas a la educación, así como, aprobar los planes, programas y bases curriculares. Es importante señalar que este organismo promueve y facilita el desarrollo de investigaciones sobre educación.

2.2 Marco Orientador en el contexto de la gestión curricular

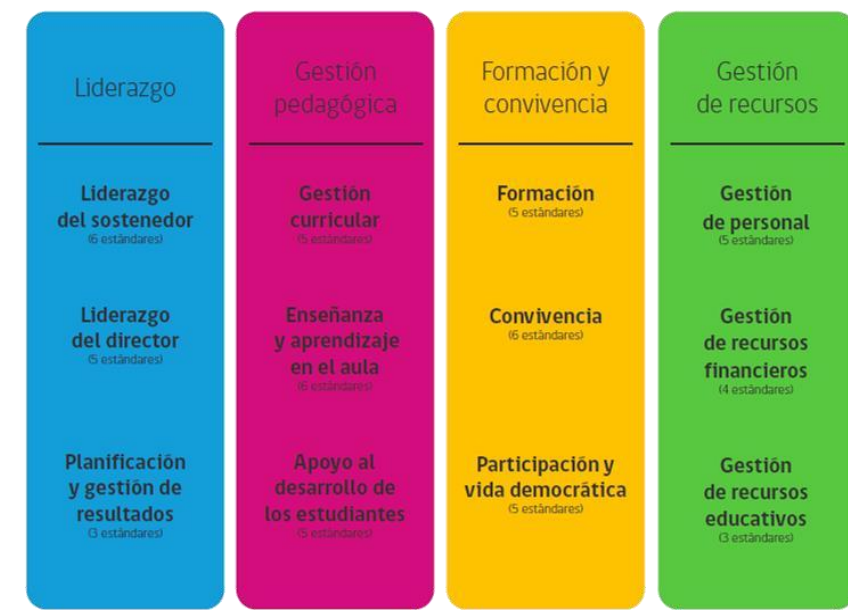
Para apoyar y promover la mejora continua, se desprenden distintos marcos orientadores del sistema educativo.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores (MINEDUC, 2021). Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados

con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes chilenos. Estos estándares se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, que a su vez, se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares como se muestra en la Figura 1, a continuación:

Figura 1

Dimensiones de Estándares Indicativos de Desempeño



Fuente: MINEDUC (2021)

En este sentido, los Estándares Indicativos de Desempeño:

- Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.
- Contribuyen a la mejora educativa, ya que promueven que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus puntos a mejorar.

- La evaluación externa contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.
- Las recomendaciones de mejora ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.
- Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada.
- Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional (MINEDUC, 2021, p.13).

Por otra parte, se desprende el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar que fue propuesto en el 2005 por el Ministerio de Educación y actualizado en el 2015. Su objetivo principal es fortalecer el liderazgo escolar y mejorar la calidad de la educación en Chile. Para esto, entrega orientaciones, apoyando la gestión efectiva de prácticas y conocimientos necesarios para el sistema educativo, dividido en cinco dimensiones: construir e implementar una visión estratégica, desarrollar capacidades profesionales, liderar procesos de enseñanza y aprendizaje, gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar, desarrollar y gestionar la organización del establecimiento escolar.

Este conjunto de normativas y orientaciones buscan apoyar y facilitar los procesos de liderazgo y gestión de las diferentes dimensiones de las organizaciones educativas con el fin de que todos los estudiantes puedan acceder a una educación con equidad y calidad.

Una de las dimensiones relevantes para lograr dicho objetivo es la gestión de las organizaciones, temática que se aborda a continuación.

2.3 Gestión de las Organizaciones

La gestión es un concepto que nace del mundo empresarial y que, según Jones y George (2014), “implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad”. (p.5) Pese a que la gestión empresarial y la gestión educativa se dan en diferentes contextos y, por tanto, promueven objetivos diferentes, comparten principios y herramientas similares para alcanzar la eficiencia y el éxito. Según el estudio de la UNESCO (2011), en un inicio se tiende a un modelo de administración educativa en la que se separa las acciones administrativas del técnico pedagógico, actualmente complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto de la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

2.4 Gestión Pedagógica

La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica, lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y el aprendizaje, orientada al desarrollo de estos, que son responsabilidad de toda institución educativa (MINEDUC, 2023).

En el ámbito de la gestión pedagógica, se deben coordinar de manera efectiva las diferentes acciones y prácticas que conduzcan a los aprendizajes esperados, con el fin de asegurar el aprendizaje integral y efectivo de todos los estudiantes. Esto a través de la optimización de los procesos internos de cada institución, que permitan movilizar a las organizaciones a lograr sus metas y objetivos pedagógicos, tanto en la enseñanza como en el aprendizaje, creando entornos de aprendizaje efectivo para los estudiantes donde puedan desarrollar su máximo potencial en relación con las habilidades y conocimientos, así como,

entregar flexibilidad a los docentes para adaptar sus estrategias según las necesidades de sus estudiantes. En torno a esto, Garavito, E. y otros (2022) señalan lo siguiente:

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico como el aula y otros espacios de la educación, formal y debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión, no se trata solo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianidad de su práctica. De este modo es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa (p.13).

Los Estándares Indicativos de Desempeño, en esta dimensión, hacen referencia a tres aspectos claves: la gestión del currículum, la enseñanza y aprendizaje en el aula, y el apoyo al desarrollo de los estudiantes. Cada uno de estos aspectos tiene el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y asegurar que los estudiantes alcancen y accedan a los objetivos de aprendizajes esperados. Por medio de los estándares se puede identificar las áreas de mejora, para desarrollar e implementar planes de mejoramiento en cada institución. Por tanto, según el plan de estándares revisado, la gestión pedagógica se implementa de manera organizada y sistemática, optimizando los procesos y metas internas de cada organización, con el objetivo de mejorar los procesos pedagógicos.

Bajo esta perspectiva, la revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación (2009) basado en Leithwood, et al (2006) crea la Figura 2, siguiente.

Figura 2

Prácticas claves para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	Definición
Establecer direcciones. <i>Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.</i>	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas
Rediseñar la organización. <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	Cambiar una mirada que mire exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, así como también, proveer los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.

Fuente: Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica (2009).

Si se analiza la Figura 2, proporciona tres dimensiones de trabajo para lograr movilizar de manera efectiva los procesos de la gestión en el ámbito pedagógico. En la primera dimensión se evidencia un contenido transformacional en el liderazgo que busca desarrollar una comprensión compartida en torno a las

actividades y metas, asegurando que los docentes sientan que su trabajo contribuye a un propósito claro y definido, construyendo acuerdos comunes entre los diferentes actores de la educación sobre metas que faciliten su consecución a través de programas concretos y aplicaciones efectivas en la enseñanza, estableciendo expectativas desafiantes pero alcanzables y una visión asociada al aprendizaje organizacional, en este sentido, se busca establecer acciones concretas y claras que fomenten el compromiso colectivo al cumplimiento de las metas propuestas.

La segunda dimensión considera rediseñar la organización, con el objetivo de flexibilizar y adaptar según los desafíos del entorno, facilitando el trabajo de sus miembros a través de una estructura que garantice relaciones productivas no solo de manera interna, sino también con las familias, la comunidad y el entorno más amplio de la escuela, por medio de una cultura colaborativa. Los líderes deben propiciar un ambiente de orden y apoyo, protegiendo el tiempo dedicado a la enseñanza y el aprendizaje, reduciendo las presiones externas y guiando a los docentes para que se coordinen y contribuyan entre pares, evitando un enfoque individualista y fomentando el trabajo colaborativo. Los líderes, además, deben proteger y apoyar el trabajo docente.

Por último, la tercera dimensión hace referencia a gestionar la instrucción, es decir, alinear los recursos humanos y materiales para apoyar el trabajo de enseñanza y monitorear su correcto desarrollo. Para llevarlo a cabo se propone integrar profesionales con altas competencias y entregar apoyo técnico mediante capacitaciones las cuales se deben supervisar, evaluar y coordinar, así como monitorear y evaluar si tienen un impacto positivo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, principalmente en la progresión de estos. Además, resguardar el trabajo docente para el logro de metas de aprendizaje y no en actividades incompatibles con las metas propuestas.

Mediante prácticas adecuadas y efectivas, se espera que los directivos logren impactar en el quehacer de los docentes y en consecuencia mejorar los

resultados de aprendizaje de los estudiantes. Al respecto, Weinstein (2016), señala lo siguiente:

La cada vez más abundante y precisa investigación realizada en diferentes rincones del mundo, ha sido determinante para “ponerle nombre” y valorizar debidamente los procesos de influencia generados por los líderes al interior de los centros educativos, muchos de los cuales eran probablemente conocidos de manera intuitiva desde la experiencia cotidiana de directivos, docentes y alumnos. Ahora, en cambio, es posible afirmarlo con números, teoría y centenares de estudios empíricos: el liderazgo es sustancial para la mejora y para la construcción de una buena escuela (p. 5-6).

2.5 Gestión Curricular y planificación

La gestión curricular describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes de la organización educativa para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje (MINEDUC, 2023). En este sentido, las organizaciones educativas deben comprender el currículum derivado de la política pública que establece los aprendizajes esperados para los estudiantes, a través de procesos de análisis y reflexión, para apropiarse del currículum y utilizarlo como una guía orientadora en la planificación educativa. Este proceso de apropiación implica la contextualización del currículum en función de la realidad específica de cada institución, esto permite que no sea aplicado de manera rígida, sino que se adapte a las condiciones y características propias del establecimiento otorgando a las escuelas un grado de autonomía para modificar y ajustar sus contenidos y estrategias pedagógicas, alineándolas a sus metas y objetivos institucionales.

En relación con estos procesos, el MINEDUC (2023) indica:

La gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa (p.5).

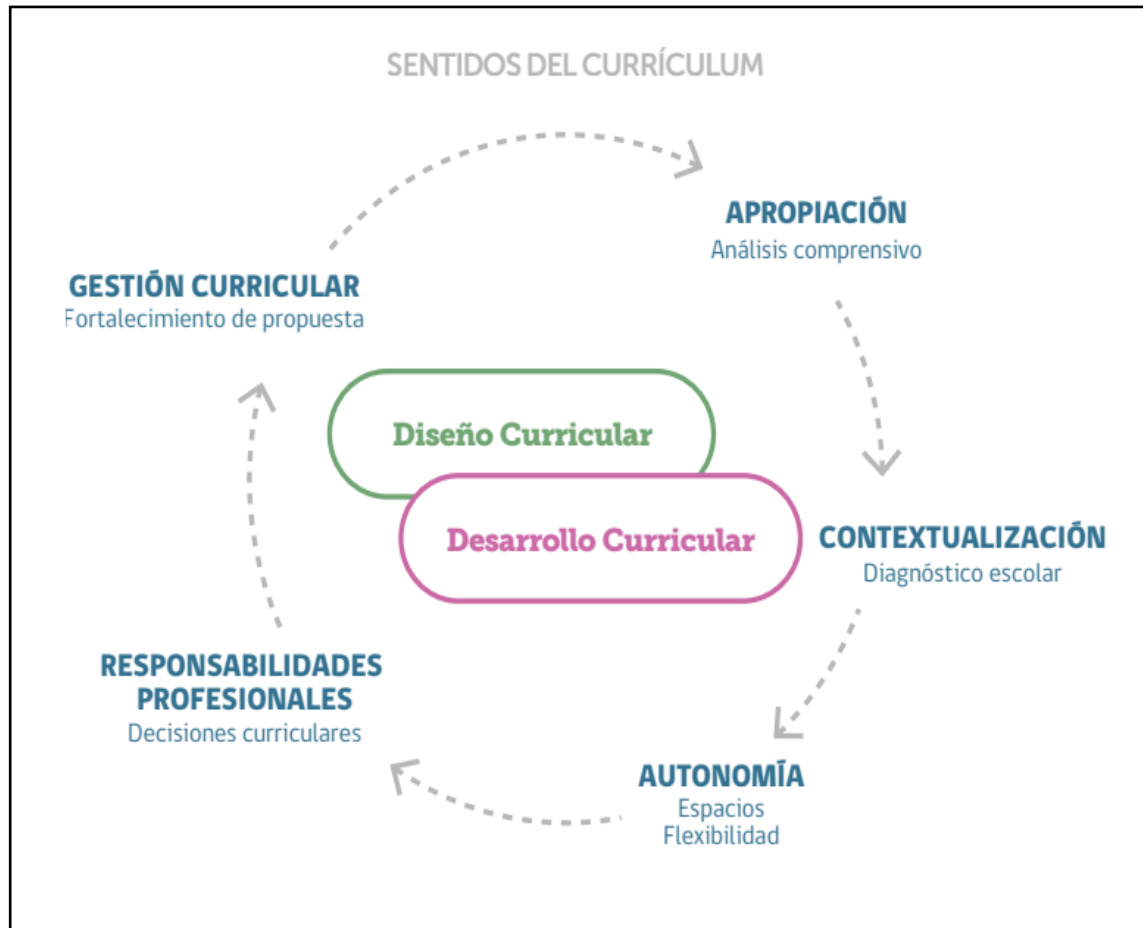
Si se consideran las definiciones que entrega el Ministerio de Educación esta dimensión está ligada a la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, y la construcción de conocimientos en las instituciones escolares. Por tanto, se vuelve clave la planificación del currículum, como un medio movilizador para lograr los objetivos generales y específicos de aprendizaje, así como, la capacidad de los docentes para enseñar y guiar a los estudiantes en el logro de los aprendizajes integrales. Destacando este último punto, Grundy (1994) define lo siguiente:

El currículum no es un concepto, sino una construcción cultural. Es decir no se trata de un concepto abstracto que tenga alguna existencia aparte de y antecedente a la experiencia humana. Es, en cambio, una forma de organizar un conjunto de prácticas educativas humanas (p.18).

En la Figura 3, que se presenta a continuación, se puede observar los sentidos del currículum que el Ministerio de Educación propone, donde destaca dos procesos: el diseño y el desarrollo curricular. El primero como base teórica y estructural, y el segundo, dice relación al cómo se implementará en la práctica educativa de manera dinámica, contextualizada y adaptada.

Figura 3

Sentidos del currículum y gestión curricular



Fuente: MINEDUC (2023)

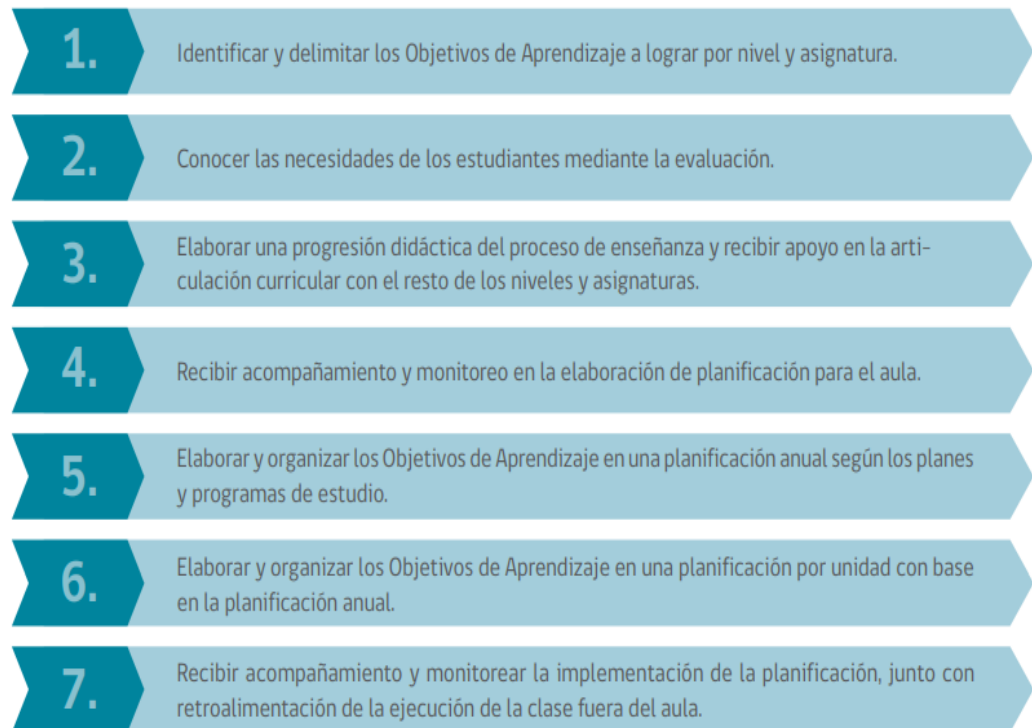
Para llevar a cabo la implementación del currículum existe un proceso previo de planificación que considera los objetivos de aprendizaje y establece el mecanismo para desarrollarlos de la manera más eficaz posible. Según lo mencionado, Kaufman (1980), afirmó:

La planificación curricular se ocupa solamente de determinar lo que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar el objetivo y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible (p.125).

En este contexto el Ministerio de Educación (2016) propone una guía para el proceso de elaboración de una planificación que considera los pasos que se muestran en la Figura 4, siguiente.

Figura 4

Pasos para elaboración y diseño de la planificación docente.



Fuente: MINEDUC (2019)

Según la figura 4, el Ministerio de Educación destaca la importancia de conocer las bases curriculares con el propósito de identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes deben desarrollar, articulando entre niveles para que no existan vacíos de contenidos y conocimientos. En este sentido, es importante asegurar la progresión curricular garantizando una trayectoria escolar continua y consciente.

Para que una planificación sea efectiva se debe centrar en lo que se espera que los estudiantes logren. Para esto se deben definir las evaluaciones y sus instrumentos con el objetivo de obtener evidencia de los aprendizajes logrados. Estas evaluaciones deben ser al inicio, a modo de diagnóstico, en el proceso, para ajustar las actividades de acuerdo con las necesidades de los

estudiantes, y al final para evidenciar los aprendizajes obtenidos. En este sentido, el equipo técnico pedagógico debe asegurar la coherencia entre los objetivos establecidos, las actividades propuestas y las evaluaciones. Asimismo, se debe considerar la progresión didáctica en la planificación, la cual debe contener tres aspectos claves antes de iniciar el proceso de planificación de la unidad: la diversidad y características de sus estudiantes para que todos puedan acceder al currículum, identificar y delimitar los objetivos de aprendizajes del nivel para que estén alineados con las metas nacionales y se articulen de manera coherente entre los niveles educativos, y por último, gestionar los tiempos disponibles para cada objetivo asegurando una distribución adecuada de las actividades y evaluaciones considerando los ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Es importante señalar que la planificación debe ser un proceso colaborativo, guiado y acompañado por la unidad técnica pedagógica. Se debe evitar que sea una tarea solitaria del docente (MINEDUC, 2016).

Además, la planificación se entiende como un proceso integral, participativo, continuo, flexible, con objetivos claros, organización coherente para el proceso educativo y que considera las características de la realidad educativa donde se implementa. Carriazo, Pérez y Gaviria (2020), afirman esto del siguiente modo.

La planeación educativa debe centrar sus mayores esfuerzos en la formación integral de sus educandos, que bien se refleja en la misión de cada institución. En ocasiones los entes directivos de estas instituciones dejan de lado esta formación integral y por cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad creen que la formación se debe centrar sólo en el plano del conocimiento, olvidando el ser, que en consecuencia será lo que permita la formación de personas ecuanímes, solidarias y felices que aporten sus conocimientos para construir una sociedad más justa y equitativa (p.89).

2.6 Acompañamiento a la docencia en la planificación e implementación del currículum

Como se describe anteriormente, el rol de los líderes educativos es imprescindible en la mejora de la gestión de la enseñanza y el aprendizaje. “El liderazgo que garantiza un ambiente ordenado y de apoyo hace posible que el personal enseñe y que los estudiantes aprendan” (Robinson, 2014, p.37), no obstante, no es suficiente entregar lineamientos u orientaciones para el trabajo docente en la escuela, se necesita además acompañar de manera efectiva y sistemática los distintos procesos pedagógicos para lograr los objetivos propuestos, por la política nacional e internos de cada institución, considerando el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, específicamente la dimensión: Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje.

En cuanto al acompañamiento en aula, el MINEDUC (2019) menciona lo siguiente:

La observación de aula y la posterior retroalimentación con claros estándares de desempeño es una forma de entregar apoyo a los profesores y estar en conocimiento de las prácticas de enseñanza que se implementan y sus consecuencias en el aprendizaje de los estudiantes (p.2).

Bajo esta mirada el acompañamiento docente es un elemento estratégico que permite el desarrollo profesional desde una perspectiva de cooperación que permite identificar las necesidades y potencialidades personales. Se basa en el respeto mutuo, donde se comparten saberes y experiencias en una comunidad que promueve una cultura de aprendizaje colaborativo. Puerta (2016), señala al respecto que el acompañamiento es una acción educativa intencionada que se fundamenta en la cercanía, en la disposición para afectar y dejarse afectar por el otro, teniendo como horizonte primordial la potencialización de sus capacidades” (p.4). Por su parte, desde la perspectiva de Beltrán, Mesina, Vera, Müller (2024) agregan que “el personal docente evoluciona e innova en sus prácticas docentes, producto de la contribución del acompañamiento pedagógico”. (p.16)

El Ministerio de educación a través del Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2016) plantea que en el ámbito del diseño de la planificación es fundamental que el líder posea un amplio conocimiento didáctico del contenido para vehicular mejoras y entregar estrategias didácticas, métodos de evaluación diversificada y recursos didácticos en post de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, así como, habilidades para desarrollar trabajo colaborativo con el docente, donde el líder debe asumir un rol de orientador en el proceso. Por tanto, el diseño y la implementación debe ser estratégico, ya que implica el desafío de motivar al estudiante a aprender y poner en práctica lo aprendido siendo fundamental el proceso de acompañamiento que los líderes educativos puedan llevar a cabo con los docentes desde un rol orientador y que promueve el análisis.

Para esto el Ministerio de Educación ha desarrollado una serie de preguntas y orientaciones que los líderes educativos pueden utilizar de referencia para el acompañamiento en la planificación del currículum que se presentan a continuación:

Figura 5

Preguntas y orientaciones para el acompañamiento en la planificación

- ¿Cómo y con qué instrumento se mide el cumplimiento de los objetivos planteados?
 - ¿La evaluación diseñada es pertinente a los objetivos?
 - ¿Son coherentes las actividades propuestas en las planificaciones con los instrumentos que se diseñaron para evaluar los objetivos?
 - ¿Cómo debe ser la evaluación para abordar los objetivos planteados?
-
- Identificación de los diferentes logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes el año anterior.
 - Información acerca de los conocimientos previos de los estudiantes, procurando contar con registros individuales diversos que den a conocer el trabajo individual de cada estudiante.
 - Antecedentes sobre la diversidad de motivaciones que podrían tener los estudiantes, así como el interés que podría existir sobre algunos contenidos.
-
- ¿Cuáles son los criterios o variables que sustentan el orden y la progresión pedagógica propuesta para el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes a lograr en sus estudiantes?
 - En el orden y la progresión pedagógica que ha propuesto, ¿cómo se integran los distintos estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes? En caso de que la respuesta sea negativa, busque apoyo en profesionales y/o informes que le provean información respecto de adecuaciones curriculares y/o apoyos específicos necesarios para que todos alcancen los objetivos propuestos.
-
- ¿Cuánto tiempo es necesario dedicar a cada objetivo?
 - ¿En cuáles semanas trabajará cada objetivo? ¿Cuáles y cuántas actividades se deberán desarrollar para preparar a los estudiantes?
 - ¿Cómo la organización y secuencia de los contenidos en la planificación anual da espacio a diversos ritmos de aprendizaje? ¿Considera la selección de objetivos que existen contenidos que podrían requerir mayor o menor tiempo para algunos estudiantes? ¿Considera también la presencia de contenidos en que los estudiantes podrían avanzar con mayor autonomía sin requerir mayor apoyo?

FUENTE: MINEDUC (2016)

En cuanto al acompañamiento en la implementación del currículum, el Ministerio de Educación (2019) señala que está basado en la observación de clases y aspira a que sea un proceso consciente y con un enfoque constructivista para movilizar y mejorar las formas de enseñanza, sin olvidar, que los beneficiarios principales de estas prácticas son los estudiantes y su aprendizaje. Esta práctica pedagógica debe tener continuidad y debe acompañar de cerca el

desarrollo para lograr un trabajo conjunto, basado en la confianza y el respeto mutuo, con el fin de progresar en torno a las prácticas exitosas y garantizar una progresión en los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, el acompañamiento en aula permite levantar datos y recabar información relevante de cómo ocurre el proceso de aprendizaje de los estudiantes, a partir de qué acciones pedagógicas, cuáles y cómo se implementan, si son pertinentes al contexto del curso observado, entre otras. Estas visitas al aula tienen un claro sentido de desarrollo profesional, debido a que se genera un espacio de reflexión sobre las propias prácticas de una manera personal y guiada a través de la observación de un otro.

Algunos aspectos que se deben considerar para esta práctica de acompañamiento antes de la visita según el CPEIP (2019) son:

- a. Definir el foco de la observación
- b. Definir quienes participarán en la visita
- c. Insumos para la observación
- d. Calendarios de visitas y retroalimentación
- e. Espacio físico para la retroalimentación (p.2-4).

Durante la visita:

- a. Aspectos de forma (cómo se llevará a cabo la visita)
- b. Aspectos de fondo (cómo se llevará a cabo el registro) (p.5)

Después de la visita:

- a. La retroalimentación (p.6)

Es importante señalar que la observación en aula permite reconocer buenas prácticas que se pueden compartir con otros docentes o fortalecer algún ámbito específico.

De esta forma se abre paso a la retroalimentación con el objetivo de ajustar lo necesario para mejorar las oportunidades de aprendizajes de los estudiantes.

2.7 Retroalimentación en la planificación e implementación del Currículum

Otra práctica relevante para el desarrollo profesional docente y los resultados de aprendizajes integrales y significativos de los estudiantes es la retroalimentación en el ámbito de la planificación y la implementación del currículum. En este aspecto, juega un rol importante la apertura que los docentes asesorados tengan para acoger las retroalimentaciones sobre aspectos positivos y aspectos por mejorar.

La intención de la retroalimentación docente es posicionarlos como líderes formadores que, a través de sus prácticas de reflexión crítica, capacidad de análisis y reorganización, innovan y conducen los procesos de enseñanza y aprendizaje para lograr el desarrollo integral y cognitivo de los estudiantes. Los investigadores, Beltrán, Mesina, Vera, Müller (2024), afirman:

El aspecto más relevante para considerar es desarrollar una práctica reflexiva con el objetivo de promover que tanto los docentes como los líderes escolares cuestionen los aspectos que facilitan o dificultan el acceso al conocimiento y el desarrollo de las competencias y habilidades. Esto posee efectos positivos en el desempeño profesional en el corto, mediano y largo plazo, y a su vez en los aprendizajes del estudiantado (p.13).

Por lo tanto, la adecuada retroalimentación, desarrollará prácticas pedagógicas eficientes y reflexivas, que conducirán a la mejora de las instituciones educativas. En este sentido, Peña Hurtado (2019) afirma que “una retroalimentación sistemática, oportuna e inmediata, facilita mayores posibilidades de mejora” (p. 01). Además, el docente debe considerar implementar acciones efectivas que mejoren y conduzcan al desarrollo de los aprendizajes esperados.

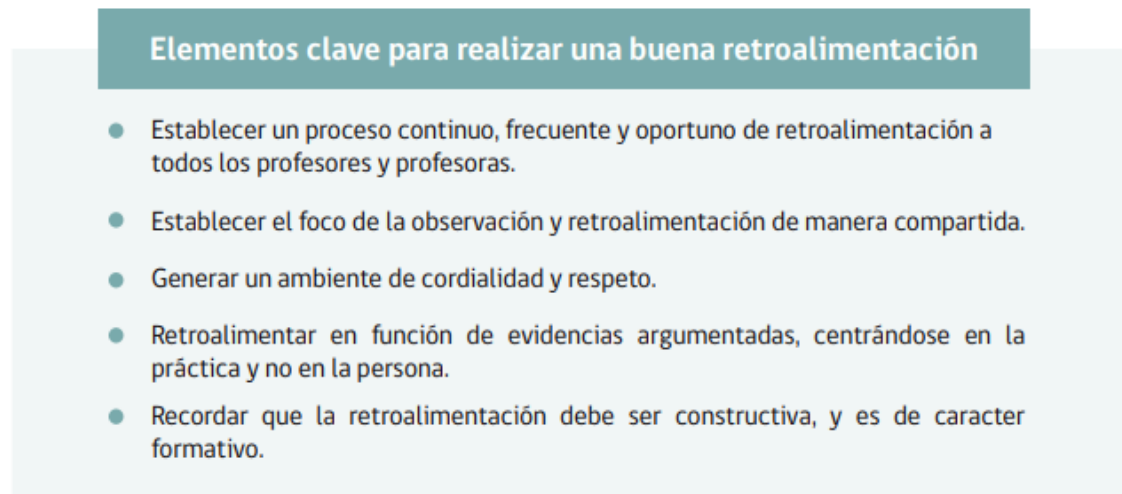
Asimismo, el rol de los líderes educativos es fundamental, puesto que, contribuye a que los docentes puedan comprender y analizar sus acciones pedagógicas y el impacto en los aprendizajes de los estudiantes, a través del

acompañamiento, la evaluación y retroalimentación que estos puedan entregar a los docentes. En este punto, es importante señalar que es preciso cuidar el manejo de la información, “se debe resguardar la confidencialidad de las observaciones. La información debe ser utilizada al servicio del mejoramiento escolar, por lo que el observador no debe comentar lo visto con otra persona que no sea el docente observado” (MINEDUC, 2019, p.6).

En relación con esta práctica, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas proporciona elementos claves para realizar una adecuada retroalimentación, los cuales se presentan a continuación, contenidas en la Figura 6.

Figura 6

Elementos claves para realizar una eficaz retroalimentación



FUENTE: CPEIP, 2019.

2.8 Impacto en el Desarrollo Profesional Docente

El desarrollo profesional docente forma parte de la promoción de la calidad en la educación. Cid, Pérez y Zabalza (2009) concluyen que en la medida que los docentes logran desarrollar mayores competencias profesionales, mayor incidencia positiva tendrá en los estudiantes. Como se ha señalado anteriormente, el acompañamiento y la retroalimentación es una práctica

fundamental para el mejoramiento y el desarrollo de los docentes, por lo que, en la medida que los líderes acompañan y retroalimentan al profesorado, estos permiten la progresión de los aprendizajes. En este aspecto Beltrán, Mesina, Vera, Müller (2024) señalan lo siguiente:

La contribución del acompañamiento pedagógico se posiciona como un proceso clave, dado que aporta a la mejora de las prácticas de la población docente asesorada, al tiempo que fortalece su desempeño profesional y, por tanto, la formación del estudiantado de manera significativa (p.19)

La capacidad de mejora de los establecimientos educacionales depende en gran manera, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a sus docentes a que aprendan a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora de la organización. Como se ha señalado antes, el liderazgo educativo se sitúa como el segundo factor interno de la escuela que tiene más relevancia en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom. 2004).

La información que se recopila, por ejemplo, al observar clases, cobra sentido en la medida que es entregada al docente que fue observado, es decir, si se retroalimenta de manera efectiva, siendo esta compartida, analizada y comprendida en conjunto. Lo mismo ocurre, cuando se acompaña el proceso de diseño del currículum a través de retroalimentaciones que conduzcan a la mejora de la implementación y la adhesión de los estudiantes. De esta forma estas prácticas pedagógicas se transforman en una fuente de aprendizaje para los profesores.

En torno al desarrollo profesional docente, se crea la Ley N° 20.903, “Sistema de Desarrollo Profesional Docente”, la cual define la labor del equipo directivo en el desarrollo profesional de sus docentes, por ejemplo:

Artículo 18 B. La formación local para el desarrollo profesional, tiene por objeto fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica.

Es un proceso a través del cual los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, y la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica. Lo anterior, considerando las características de los estudiantes a su cargo y sus resultados educativos. Corresponderá al director del establecimiento educacional, en conjunto con el equipo directivo, implementar el proceso descrito en el inciso anterior a través de planes locales de formación para el desarrollo profesional. Estos deberán ser aprobados por el sostenedor y serán parte de los Planes de Mejoramiento Educativo, de conformidad con los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos. Para llevar a cabo esta labor los equipos directivos podrán contar con la colaboración de quienes se desempeñen como docentes mentores de conformidad con lo establecido en el artículo 18 O (p.9).

Artículo N° 11: Los profesionales de la educación tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas. Los profesionales de la educación son responsables de su avance en el desarrollo profesional. Su objetivo es contribuir al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos, la reflexión sobre su práctica profesional, con especial énfasis en la aplicación de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, así como también el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa (p.3).

En el ejercicio de su autonomía, los establecimientos educacionales, en particular sus directores y equipos directivos, tendrán como una de sus labores prioritarias el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes, asegurando a todos ellos una formación en servicio de calidad.

Con el objeto de lograr lo dispuesto en el inciso anterior los establecimientos educacionales podrán contar con el apoyo de los docentes de su dependencia que pertenezcan a los tramos profesionales experto I y experto II u otros docentes de esos mismos tramos de desempeño profesional, si así lo determinan voluntariamente, pudiendo para estos mismos fines generar redes de apoyo con otros establecimientos educacionales y, o equipos docentes.

Esta formación considerará la función que desempeñe el profesional respectivo y sus necesidades de desarrollo profesional, como aquellas otras necesidades asociadas al proyecto educativo institucional, al plan de mejoramiento educativo del respectivo establecimiento educacional, a su contexto cultural y al territorio donde este se emplaza. (LEY 20903, 2016).

Con todo lo expuesto anteriormente se sustenta la relevancia del desarrollo profesional docente como parte fundamental para la mejora de la calidad de la educación, ya que esta tiene un impacto directo en la enseñanza, por tanto, en el aprendizaje de los estudiantes y los niveles de logros alcanzados.

2.9 Impacto en los aprendizajes de los estudiantes

La participación eficaz de los líderes escolares en los procesos de enseñanza y aprendizaje está vinculada a escuelas con mejores resultados académicos y alto rendimiento escolar de los estudiantes (Robinson, 2007). Por otra parte Robinson (2014) señala que “la dimensión de liderazgo que está más fuertemente asociada con los resultados positivos de los estudiantes es el de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores” (p.37).

La adecuada gestión del currículum en las organizaciones educativas promueve y fomenta altos niveles, tanto de, enseñanza como de aprendizajes. En este sentido es importante señalar que en ocasiones las barreras para acceder al currículum no son necesariamente de aprendizaje, sino más bien, de enseñanza. La enseñanza en el aula se conoce como el primer impacto directo en los aprendizajes de los estudiantes, por lo que, el rol que cumplen los docentes en la adquisición de aprendizajes significativos e integrales es fundamental y

adquiere mayor relevancia por su rol en cuanto al desarrollo y la adquisición de aprendizajes significativos e integrales de los estudiantes. En relación con la enseñanza y el aprendizaje, Castro (2005) señala lo siguiente:

Reflexionar acerca de la enseñanza y el aprendizaje, implica, más allá de las diversas teorías que las sustentan, asumir rupturas y conflictos cognitivos, pero fundamentalmente tomar conciencia de lo que significa para la institución escolar desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje que introduzca la responsabilidad de generar y potenciar aprendizajes significativos y relevantes en sus estudiantes (p. 18-19).

Los líderes exitosos logran movilizar sus organizaciones en la medida que pueden sostener prácticas imprescindibles para la mejora educativa como lo son: el análisis, la reflexión, la transformación, la adecuada gestión, el estudio constante de sus prácticas y establecer confianza entre los diversos actores de la comunidad. Esto les permite conocer y reconocer su realidad educativa e identificar puntos de mejora dentro de la organización. Realizar una evaluación constante, permite fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera transversal en las organizaciones, tanto a, los líderes, los docentes y los estudiantes. En este sentido Castro (2005) señala que “su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa” (p.14). Por consiguiente, la mejora de la educación implica la participación activa y consciente de todos los actores vinculados al proceso educativo para generar las transformaciones necesarias y el logro de las metas, instaurando una cultura organizacional de excelencia y mejora continua.

Si volvemos a lo que plantea Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom (2004); Marzano (2003), este proceso de mejora debe ser guiado y promovido por los líderes educativos, considerando los estudios respecto a su impacto en el aprendizaje del estudiantado donde se indica que el liderazgo del director es considerado en segundo lugar de importancia, después de la labor que ejercen los docentes en los procesos de aprendizaje. Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a

disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009).

El Equipo Directivo es el encargado de direccionar las prácticas pedagógicas que permitan conducir al logro de los objetivos de aprendizajes por medio del profesorado que materializa dichos objetivos en el aula con los estudiantes. Se entiende entonces que el proceso de aprendizaje está íntimamente relacionado con la conducción, implementación y participación de todos los actores educativos. Desde el punto de vista del liderazgo, Bush y Glover (2003) mencionan lo siguiente:

El liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, las estructuras y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida (p.5).

En definitiva, el trabajo colaborativo y la adecuada gestión en torno al acompañamiento y la retroalimentación que los equipos directivos puedan desarrollar con los docentes tendrá un impacto directo y significativo en los procesos de aprendizaje, garantizando no solo el desarrollo profesional docente, sino además, la debida promoción del currículum y el aprendizaje de los estudiantes.

CAPITULO III:
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el enfoque, los métodos y las técnicas utilizadas para llevar a cabo la recolección de datos de la investigación.

3.1 Enfoque epistemológico

Esta investigación se sitúa bajo el paradigma positivista, que busca conocer un fenómeno desde la visión amplia de todos los sujetos en una realidad objetiva y medible a través de datos concretos y análisis estadísticos que permiten obtener la mayor objetividad posible, según Monje (2011) “el conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible” (p.11).

La investigación es de carácter cuantitativo, dado que busca conocer, mediante la medición de las opiniones docentes, las prácticas de gestión pedagógica que se despliegan en un colegio particular subvencionado de la comuna de Viña del Mar. El material analizado comprende las valoraciones que entrega el profesorado a partir de su experiencia sobre elementos propios de la gestión curricular, como son las prácticas de trabajo colaborativo en el acompañamiento y en la retroalimentación docente. De esta manera, el enfoque epistemológico, el método e instrumento, buscaron cuantificar el grado de satisfacción, implementación y utilidad de estas, de manera concreta y objetiva a través de los datos.

3.2 Método e instrumento

El método de la investigación es un cuestionario cerrado, el Cuestionario “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” (Ver anexo 2) que evalúa el nivel de satisfacción sobre las prácticas de gestión curricular. La herramienta se construyó en función de la revisión científica en relación al estado del arte en materia de gestión curricular junto a las orientaciones y lineamientos ministeriales referidos a este ámbito, textos y documentos referidos en el marco teórico, específicamente, en el apartado que alude las prácticas de acompañamiento y

retroalimentación en la planificación e implementación del currículum, cada una consignada como “Dimensión A” y “Dimensión B” respectivamente.

La selección de ítems que se presenta en cada dimensión dice relación con las prácticas fundamentales que se desprenden del análisis realizado a partir de la literatura de Diseño y Desarrollo Curricular (2007, 10ma. Edición) de Miguel Zabalza, y del documento oficial del MINEDUC: Planificación de la enseñanza, dimensión: Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje (2019) y que se posicionan como adecuadas y efectivas para el desarrollo y la sostenibilidad de las prácticas anteriormente expuestas.

3.3 Población muestra informante

Los sujetos que participaron en la investigación fueron veinte profesores del establecimiento base del estudio, de un universo de treinta y cinco docentes posibles, que cumplían con los siguientes criterios de inclusión:

- a) Antigüedad laboral de al menos cinco años en el establecimiento.
- b) Tener experiencia en los procesos de acompañamiento y retroalimentación docente por parte del equipo directivo, al menos de una vez.
- c) Aceptar participar voluntariamente en esta investigación.

3.4 Procedimiento

El procedimiento se estructuró en tres etapas. La primera de contextualización donde se informó a cada uno de los docentes sobre la investigación en curso y el valor de las percepciones de cada uno. En segundo lugar, se informa acerca de la confidencialidad, tanto de la participación como de la información proporcionada. Y por último, se procedió a responder el cuestionario en un espacio resguardado para el docente.

3.5 Validación del instrumento

La validación del instrumento se realizó por medio de una consulta a dos expertos (profesionales con posgrado), quienes respondieron una pauta de validación (Ver anexo 3), donde se declara la nomenclatura a utilizar para la validez del constructo. Se evalúa el nivel de coherencia de los reactivos con los objetivos específicos de la investigación y la claridad en el planteamiento de estos, así mismo se presenta un apartado definido para las observaciones que declare cada experto y que estime pertinentes para la realización de ajustes y mejoras. Posteriormente, a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario, se realizó una segunda validación, esta vez de carácter estadístico con el fin de establecer la consistencia interna del instrumento y su confiabilidad. Y este modo, asegurar la validez estadística del instrumento.

3.6 Resguardos éticos

Los sujetos que formaron parte de la investigación consintieron su participación (ver anexo 1) antes de responder el cuestionario.

En el instrumento de recolección de datos, se incorporó un acápite (ver anexo 1), en el cual se declara que se garantiza el anonimato absoluto de la participación, información entregada y el tratamiento de esta.

3.7 Plan Metodológico

El plan metodológico estructurado para llevar a cabo el estudio y responder a los objetivos planteados en la presente investigación y se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 2*Primer objetivo específico*

Aspecto	Descripción
Objetivo Específico 1	“Describir las prácticas de acompañamiento docente por parte del equipo directivo en el ámbito de la planificación curricular”.
Tipo de estudio	Enfoque cuantitativo para obtener datos concretos y medibles que permitan un análisis estadístico descriptivo.
Población y muestra	Docentes del establecimiento particular subvencionado de la comuna de Viña del Mar. La muestra será probabilística.
Instrumento	Cuestionario “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” con preguntas cerradas para facilitar el análisis cuantitativo.
Procedimiento	Aplicación de cuestionario a los docentes seleccionados Recolección sistemática de los datos Codificación y organización para el análisis de datos
Análisis de datos	Análisis estadístico descriptivo que incorpora frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión para describir las prácticas.
Consideración ética	Respeto a la confidencialidad y anonimato, consentimiento informado y explicación del propósito de la investigación.

De acuerdo con el objetivo específico 1 *Describir las prácticas de acompañamiento docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación curricular*, fue necesario conocer cuáles son las prácticas de acompañamiento docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación curricular y cómo las lleva a cabo. Esta información se obtuvo a

partir de las respuestas de los docentes del establecimiento estudiado, a través de un método cuantitativo de recolección de datos que proporciona los antecedentes concretos a partir del cuestionario “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” que permite realizar un análisis estadístico descriptivo.

Tabla 3
Segundo objetivo específico

Aspecto	Descripción
Objetivo Especifico 2	“Describir las prácticas de retroalimentación docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula”.
Tipo de estudio	Enfoque cuantitativo para obtener datos concretos y medibles sobre las prácticas de retroalimentación implementadas por el equipo directivo que permitan un análisis estadístico descriptivo.
Población y muestra	Docentes del establecimiento particular subvencionado de la comuna de Viña del Mar. La muestra será probabilística.
Instrumento	Cuestionario “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” con preguntas cerradas para facilitar el análisis cuantitativo.
Procedimiento	Aplicación de cuestionario a los docentes seleccionados Recolección sistemática de los datos Codificación y organización para el análisis de datos
Análisis de datos	Análisis estadístico descriptivo que incorpora frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión para describir las prácticas.
Consideración ética	Respeto a la confidencialidad y anonimato, consentimiento informado y explicación del propósito de la investigación.

De acuerdo con el objetivo específico 2 *Describir las prácticas de retroalimentación docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula*; fue necesario conocer cuáles son las prácticas de retroalimentación docente que implementa el equipo directivo en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula y cómo las lleva a cabo. Esta información se obtuvo a partir de las respuestas de los docentes del establecimiento en estudio mediante, como hemos expuesto, el cuestionario “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” que permite realizar un análisis estadístico descriptivo.

CAPITULO IV:
RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, a partir del análisis estadístico descriptivo de la base de datos construida con las respuestas al cuestionario denominado “Evaluación de las prácticas de gestión curricular” (ver anexo 2).

4.1 Validez del instrumento

El primer análisis correspondió al cálculo de la consistencia interna del cuestionario a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Se presenta, en primer término, el índice obtenido para el cuestionario en completo. Luego desagregado en las dos dimensiones. Finalmente se presenta el significado (según convención) de cada índice. Los resultados fueron los siguientes:

Cuestionario completo: $\alpha = 0,93 \rightarrow$ Excelente

Dimensión A (Acompañamiento docente): $\alpha = 0,89 \rightarrow$ Muy Bueno

Dimensión B (Retroalimentación docente): $\alpha = 0,86 \rightarrow$ Muy Bueno

Estos valores, en definitiva, reflejan una alta confiabilidad del instrumento, permitiendo asegurar que las afirmaciones utilizadas presentan coherencia interna suficiente para ser consideradas válidas desde el punto de vista estadístico.

4.2 Análisis descriptivo general del instrumento

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos en el cuestionario. La información está organizada en dos dimensiones: acompañamiento y retroalimentación docente.

Esta dimensión considera las frecuencias de respuesta, según el nivel y de acuerdo en cada ítem.

En la tabla 4 se presentan los resultados correspondientes a la dimensión A, referida al acompañamiento docente por parte del equipo directivo en la planificación curricular. La tabla muestra la cantidad de respuestas por ítem,

según las categorías de la escala de Likert empleada (de 1 a 4): “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Tabla 4

Frecuencias de respuesta por ítem – Dimensión A

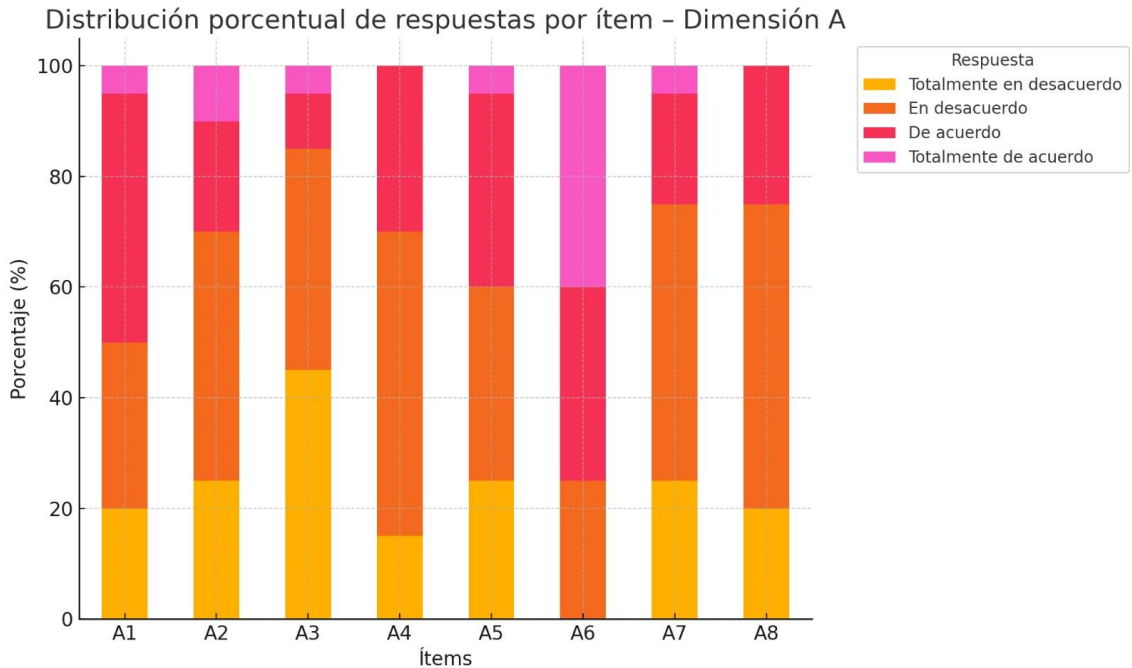
Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A1	4	6	9	1
A2	5	9	4	2
A3	9	8	2	1
A4	3	11	6	0
A5	5	7	7	1
A6	0	5	7	8
A7	5	10	4	1
A8	4	11	5	0

Como se observa en la tabla 4 el nivel de satisfacción de los docentes frente a cada afirmación es variable. Sin embargo, se advierte una inclinación general de insatisfacción dado que la mayoría de las respuestas se inclinan hacia “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

A continuación, se desprende la Figura 7, la cual contiene la distribución porcentual de las respuestas por ítem en la Dimensión A.

Figura 7

Dimensión A: Distribución porcentual de respuestas por ítem.



Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión está compuesta por ocho afirmaciones orientadas a indagar sobre cómo se percibe la implicancia del equipo directivo en los procesos colaborativos de planificación y acompañamiento a los docentes. Según los datos, el promedio general de esta dimensión es de 2.23 puntos, lo que indica una percepción ligeramente por debajo del punto medio (2.50), en otras palabras, una evaluación sutilmente negativa por parte de los encuestados. En cuanto a la desviación estándar, esta es de 0.62, lo que indica una dispersión moderada en las respuestas, representando variabilidad en las percepciones de los docentes.

El ítem A6, “El equipo directivo fomenta un entorno de confianza que invita a los docentes a compartir inquietudes y reflexiones sobre su práctica”, obtuvo la media más alta (3.15), lo que indica que las percepciones de los docentes en este ámbito son positivas, ya que se sitúan más cerca del extremo superior de la escala. En cuanto a la desviación estándar (0.81), esta es moderada, lo que sugiere variabilidad en las percepciones, no obstante, no son significativas. Este resultado se complementa con el hecho de que el 75% de las respuestas se

concentran en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo que refleja una percepción general de carácter positiva y relativamente homogénea en torno al clima de confianza institucional.

En contraste, el ítem A3, “Trabaja de manera conjunta con los docentes para planificar clases efectivas y alineadas a los objetivos educativos”, alcanzó la media más baja (1.75), lo cual indica que las percepciones de los docentes en este ámbito son negativas y se concentran más cerca del extremo inferior de la escala. En cuanto a la desviación estándar, esta es de 0.85 lo que sugiere variabilidad en las respuestas de los docentes. Cabe resaltar que la mayoría de las percepciones están concentradas en las categorías más bajas de la escala. Esta valoración crítica se refuerza con el dato de que el 85% de los encuestados respondió “totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”, lo que evidencia una percepción negativa de los docentes respecto a las acciones de gestión pedagógica en la planificación colaborativa.

Los ítems A2 “El equipo directivo observa y acompaña en el aula para destacar fortalezas y detectar áreas de mejora en la enseñanza”, A4 “El equipo directivo impulsa el desarrollo profesional docente mediante capacitaciones en metodologías innovadoras, tecnologías educativas y estrategias pedagógicas” y A7 “El equipo directivo incentiva la autoevaluación y la reflexión docente a través de preguntas orientadoras que promueven el aprendizaje continuo”, se sitúan con medias entre 2.05 y 2.15, es decir, están por debajo del punto medio con tendencia marcadamente negativa. A2 obtuvo un 70% de respuestas en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” al igual que A4, y en el caso de A7 presentó un 75% de respuestas en la escala inferior, lo que da cuenta de una percepción general negativa en cuanto a la efectividad del acompañamiento en el aula y sobre las acciones que implementa el equipo directivo en la promoción del desarrollo profesional docente en torno a las prácticas que fomenten la autoevaluación y análisis.

En conjunto, los datos sugieren una valoración desigual de las acciones de acompañamiento: mientras que el clima institucional es valorado

positivamente, las acciones concretas de acompañamiento y retroalimentación en el diseño curricular, específicamente en la planificación, y el desarrollo profesional docente, aparecen como menos implementadas o visibles para el profesorado.

A continuación, en la tabla 5 se presenta la dimensión B referida a la retroalimentación docente por parte del equipo directivo en la planificación y acompañamiento en aula. Esta muestra la cantidad de respuestas por ítem, distribuidas en las categorías de la escala de Likert, de forma similar a la dimensión anterior. La organización permite observar cómo varía la percepción del profesorado respecto de los distintos aspectos de la retroalimentación institucional.

Tabla 5
Frecuencias de respuesta por ítem – Dimensión B

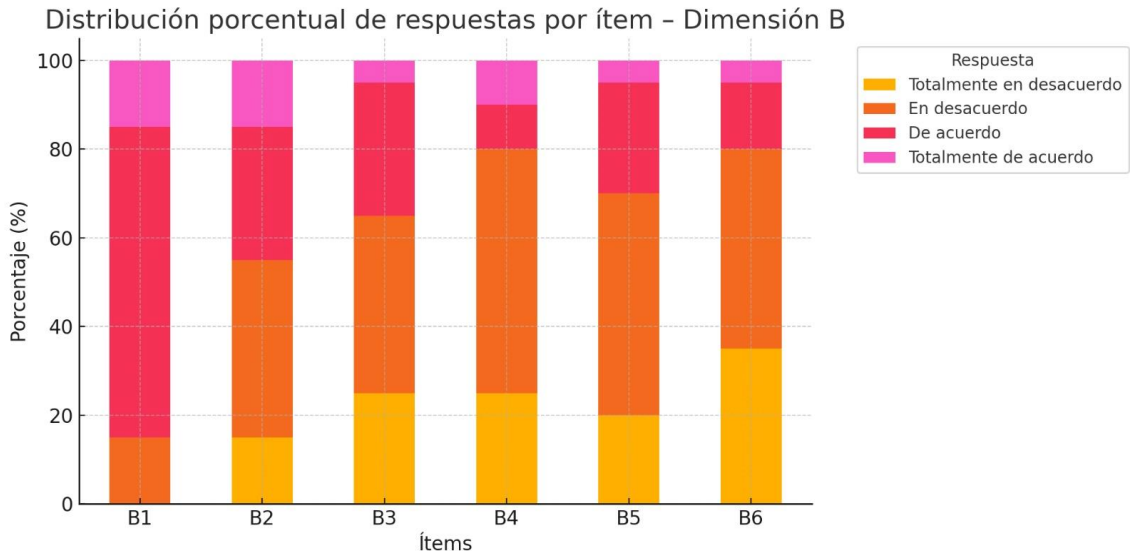
Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B1	0	3	14	3
B2	3	8	6	3
B3	5	8	6	1
B4	5	11	2	2
B5	4	10	5	1
B6	7	9	3	1

Similar a la tabla anterior, en esta se observa que el nivel de satisfacción de los docentes es variable, sin embargo, ligeramente más valorado que la anterior. Aun así, se advierte una inclinación general de insatisfacción dado que la mayoría de las respuestas se inclinan hacia “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

A continuación, en la Figura 8, se puede observar la distribución porcentual de las respuestas por ítem en la dimensión B.

Figura 8

Dimensión B: Distribución porcentual de respuestas por ítem



Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión reúne 6 ítems orientados a medir la claridad, oportunidad, utilidad y seguimiento de la retroalimentación entregada por el equipo directivo.

El promedio de respuestas en esta dimensión fue de 2.28 puntos, lo que indica una percepción ligeramente por debajo del punto medio (2.50), es decir que la evaluación de los docentes en general fue negativa. En cuanto a la desviación estándar, esta se ubicó en 0.63, evidenciando que las respuestas están moderadamente dispersas. En contraste con la dimensión A, esta presenta un promedio levemente superior lo que sugiere que las prácticas son percibidas como algo más efectivas o aceptables que en la dimensión A.

El ítem B1, “El Equipo Directivo fomenta un clima de confianza que fortalece la colaboración con los docentes”, fue el mejor valorado con una media de 3.00, lo que sugiere que las percepciones sobre este ámbito se encuentran en el punto medio más alto de la escala, evidenciando una evaluación general positiva por parte de los docentes. En cuanto a la desviación estándar (0.56), es la más baja entre los ítems de esta dimensión, lo que indica una dispersión muy

baja en las respuestas (poca variabilidad), es decir, que las respuestas están muy concentradas alrededor del promedio. Este resultado se refuerza con el hecho de que el 85% de las respuestas se concentraron en los niveles “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, lo que indica un consenso amplio, consistente y positivo respecto a esta práctica según los docentes.

En el otro extremo, el ítem B6, “El Equipo Directivo define instancias regulares para monitorear y revisar los avances logrados a partir de la retroalimentación”, obtuvo la media más baja (1.90), por lo que las percepciones de los docentes en este ámbito están por debajo del punto medio (2.50), lo que sugiere una evaluación negativa. En cuanto a la desviación estándar de 0.85, refleja una dispersión moderada a alta en las respuestas, no obstante, la mayoría están concentradas en las categorías más bajas. Este resultado se ve confirmado por el hecho de que el 80% de las respuestas se ubicaron en las categorías “totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”, lo que visibiliza una debilidad en cuanto a la retroalimentación oportuna, la sistematicidad y la efectividad del seguimiento posterior a la retroalimentación.

Los ítems B2 a B5 se ubicaron en torno a medias entre 2.05 y 2.45 ubicadas por debajo del punto medio (2.50), es decir, que la evaluación que realizan los docentes tiende a ser negativa a crítica. En cuanto a las desviaciones estándar que oscilaron entre 0.80 y 0.94 indican una dispersión importante en las respuestas a nivel personal de los docentes. Por ejemplo, en el ítem B3, “El equipo directivo proporciona observaciones claras y concretas sobre los aciertos y las oportunidades de mejora en la planificación de clases”, el 65% de los docentes se manifestó en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia que, aunque no hay un rechazo tan marcado como en B6, donde el 85% de los docentes señala estar en “desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, la percepción general sigue siendo crítica o poco uniforme.

En su conjunto, estos resultados indican que, si bien el clima en que se desarrolla la retroalimentación es valorado, persisten brechas significativas en su

implementación regular, en el seguimiento posterior y en la utilidad concreta que representa para el desarrollo profesional docente.

4.3 Hallazgos relevantes a partir de los resultados

A partir de los resultados del cuestionario, emergen los siguientes hallazgos clave. Para mejor comprensión, a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 6
Principales hallazgos

Principales hallazgos de la investigación	
<i>Dimensión A:</i>	Percepción crítica en torno a la planificación conjunta.
<i>Acompañamiento docente.</i>	Valoración positiva del clima institucional. Ausencia de análisis del impacto del acompañamiento.
<i>Dimensión B:</i>	Confianza en el espacio de retroalimentación.
<i>Retroalimentación docente.</i>	Falta de seguimiento posterior. Percepción dispersa sobre la utilidad de la retroalimentación.

En lo referido a la dimensión A, Acompañamiento docente, se establece lo siguiente:

Percepción crítica en torno a la planificación conjunta

Debido al bajo promedio que arroja el ítem A3 respecto a la planificación conjunta entre el equipo directivo y los docentes, se refleja una debilidad en el desarrollo de prácticas colaborativas en el diseño curricular (Cuestionario, ver en Anexos).

Valoración positiva del clima institucional

El ítem A6 muestra que los docentes sienten confianza para expresar ideas o inquietudes, evidenciando capacidad de dialogo y expresión en la relación entre el equipo directivo y los docentes (Cuestionario, ver en Anexos).

Ausencia de análisis del impacto del acompañamiento

El bajo puntaje obtenido en el ítem A8 sugiere una debilidad en cuanto a la reflexión y análisis conjunto en torno a la efectividad del acompañamiento docente y su impacto en el desarrollo profesional y los aprendizajes de los estudiantes (Cuestionario, ver en Anexos).

En cuanto a la dimensión B, Retroalimentación docente, se puede resaltar los siguientes hallazgos:

Confianza en el espacio de retroalimentación

En el ítem B1 recibió la mejor evaluación, por lo que, el espacio de retroalimentación es percibido como respetuoso y confiable, lo que refuerza un entorno de apoyo y colaboración profesional (Cuestionario, ver en Anexos).

Falta de seguimiento posterior

El ítem B6 revela una ausencia de instancias sistemáticas de monitoreo tras la entrega de retroalimentación, aspecto que debilita su continuidad y efectividad (Cuestionario, ver en Anexos).

Percepción dispersa sobre la utilidad de la retroalimentación

Los ítems B2 a B5 muestran medias intermedias y desviaciones estándar altas, lo que indica percepciones heterogéneas respecto a la calidad o utilidad de la retroalimentación recibida (Cuestionario, ver en Anexos).

Estos hallazgos entregan un panorama general de cómo los docentes valoran las acciones del equipo directivo en las áreas de acompañamiento y retroalimentación desde su experiencia y percepción personal.

A continuación, ya en el cierre de este informe de investigación, se presenta la discusión de cada uno de los hallazgos expuestos anteriormente y, seguidamente, las conclusiones y proyecciones de la investigación.

CAPITULO V:
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

En este capítulo de cierre de este informe de investigación se presentan las conclusiones y proyecciones, las cuales derivan de la discusión de los hallazgos principales que se han podido definir desde los resultados obtenidos.

5.1 Discusión de resultados

Se han establecido tres hallazgos asociados a cada una de las dos dimensiones en las cuales se estructura el cuestionario. Siguiendo este orden, aunque en algunos casos, serán combinados los hallazgos, se desarrollan a continuación.

Respecto de la dimensión A, existe una *percepción crítica en torno a la planificación conjunta*. Según esto, la mayoría del profesorado (85%) no perciben que el equipo directivo los apoye de manera efectiva o trabaje de manera conjunta para planificar clases alineadas a los objetivos de aprendizaje y las características de los estudiantes, por lo que no existe una oportunidad de mejora ni discusión en un plan colaborativo institucional. Con relación a esto, Beltrán, Mesina, Vera, Müller (2024) señalan que “el personal docente evoluciona e innova en sus prácticas docentes, producto de la contribución del acompañamiento pedagógico” (p.16). Este ámbito, al ser percibido como una debilidad significativa en el establecimiento y un nudo crítico considerable, necesita un proceso de análisis e intervención por parte del equipo directivo, quienes deben involucrarse de manera responsable y colaborativa en la planificación de los docentes con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.

Según lo expuesto anteriormente, se vuelve fundamental identificar y analizar las causas por las que el profesorado en general evalúa de manera deficiente el acompañamiento en la planificación curricular, e incluso determinar por qué hay un 15% de profesores que si se siente acompañado. Independiente a esta situación, desarrollar acompañamientos efectivos acorde a las necesidades permitirá un aumento en el desarrollo profesional, y en consecuencia, el aumento de logros en cada uno de los estudiantes.

En contraposición, se ha referido un segundo hallazgo donde los docentes entregan una *valoración positiva del clima institucional*, lo que establece que una amplia mayoría de educadores (75%) considera que el equipo directivo fomenta un entorno de confianza donde se pueden compartir inquietudes y reflexiones promoviendo el diálogo y la discusión profesional. En cuanto al ámbito positivo de estas prácticas, el Centro de Estudios de Políticas en Educación (2009) señala lo siguiente:

En este sentido, para desarrollar a los profesores y motivarlos con su trabajo, el directivo líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así tanto su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y prácticas (p.10).

Lo que se estipula en las ideas anteriores, demuestra ser una fortaleza importante por parte del equipo directivo declarando una base sólida en que el profesorado pueda expresar sus ideas, inquietudes y necesidades con el fin de mejorar los profesos internos en busca de la calidad educativa.

Por otro lado, si se analiza el 25% de los encuestados que se encuentra distribuido en las categorías más bajas, se muestra que no todos los docentes tienen la misma experiencia o nivel de confianza con el equipo directivo, estipulándose como un desafío importante para la comunidad. Según las ideas propuestas por Sevilla (2011) “el rol del líder es potenciar a los miembros de la organización y transformar sus creencias y actitudes mediante la estimulación para alcanzar altas metas de desarrollo personal y profesional” (p.4). Esto invita a identificar qué factores podrían estar afectando a este grupo minoritario y que los directivos propongan espacios que permitan asegurar que todos los docentes experimenten un entorno igualmente confiable.

Como tercer y último hallazgo de esta dimensión, se refiere a la *ausencia de análisis del impacto del acompañamiento*, donde una mayoría significativa de docentes (entre el 70% y el 75%) considera que el equipo directivo no está desarrollando una cultura de reflexión y análisis conjunto que les permita mejorar sus competencias profesionales. Por lo tanto, los docentes, al igual que en el

primer hallazgo (percepción crítica en torno a la planificación conjunta) no sienten que el equipo directivo está activamente involucrado en identificar fortalezas o puntos de mejora en su enseñanza, lo que genera una sensación de desatención en términos de apoyo para la mejora de la práctica docente. Referente a lo anterior, se identifican dificultades en el equipo directivo para implementar acciones efectivas que faciliten el análisis del impacto del acompañamiento. Según la literatura revisada, Robinson (2014) declara que “el liderazgo que garantiza un ambiente ordenado y de apoyo hace posible que el personal enseñe y que los estudiantes aprendan” (p.37).

El aspecto crítico que puede afectar la calidad de la enseñanza y la motivación de los docentes se debe abordar para que las debilidades expuestas puedan mejorar mediante estrategias de recopilación y análisis de las causas de la percepción negativa, de las necesidades de los docentes en estas áreas e incorporar formas de apoyo que sean útiles de acuerdo con sus necesidades.

En la segunda dimensión categorizada como B (retroalimentación), se ha identificado de manera global que, aunque el promedio es moderado, el hecho de que sea levemente superior al de la dimensión anterior sugiere que hay aspectos positivos que podrían ser fortalecidos con mayor progresión. La mejor podría implicar identificar y amplificar las prácticas que contribuyen a esta percepción ligeramente más positiva.

Como primer hallazgo, se ha referido la *confianza en el espacio de retroalimentación* con un 85% de satisfacción de los docentes, Este es un aspecto fundamental para que los docentes se sientan seguros al expresar sus ideas, reflexiones y necesidades, permitiendo que puedan compartir experiencias, resolver problemas en conjunto e identificar áreas de mejora promoviendo el acompañamiento y el trabajo conjunto. Este clima de confianza y colaboración enriquece las instancias de retroalimentación, el desarrollo profesional docente y los aprendizajes de los estudiantes, por lo que es un elemento positivo dentro de la organización educacional.

El segundo hallazgo importante de esta dimensión dice relación con la *falta de seguimiento posterior a la retroalimentación* donde el 80% de la población de la muestra percibe que el equipo directivo no define instancias regulares y efectivas para monitorear y definir los avances logrados a partir de la retroalimentación, lo que sugiere este ámbito como un área crítica en términos de la gestión pedagógica. Considerando la literatura revisada en esta investigación, Peña (2019) afirma que “una retroalimentación sistemática, oportuna e inmediata, facilita mayores posibilidades de mejora” (p.1), por lo que se vuelve crucial sistematizar el seguimiento posterior a las retroalimentaciones. En este ámbito el Ministerio de Educación (2019) afirma lo siguiente:

La observación de aula y la posterior retroalimentación con claros estándares de desempeño es una forma de entregar apoyo a los profesores y estar en conocimiento de las prácticas de enseñanza que se implementan y sus consecuencias en el aprendizaje de los estudiantes (p.2).

A su vez, esta percepción crítica demuestra una debilidad significativa del equipo directivo que puede afectar de manera negativa el logro de las metas propuestas por la organización y los objetivos de aprendizaje. Según las orientaciones normativas que se revisaron en esta investigación, los Estándares Indicativos de Desempeño en el subdimensión de gestión curricular, el estándar 4.4 señala que: “El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes” (p.55). En el nivel de desarrollo satisfactorio se explicita que tanto el director como el equipo técnico-pedagógico “efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes” (p.55). Se indica además que:

El director o miembros del equipo técnico pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para

reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados (p.55).

Por tanto, es importante que el equipo directivo mejore estas acciones y logre identificar y analizar las causas de esta percepción negativa con el objetivo de desarrollar intervenciones efectivas y regulares, que colaboren con la mejora del profesorado y creen una cultura escolar de aprendizaje continuo y colaborativo.

Como último hallazgo se desprende la *percepción dispersa sobre la utilidad de la retroalimentación*. Esto se manifiesta en que a nivel macro en esta dimensión los docentes no se sienten satisfechos con las prácticas del equipo directivo en las diversas áreas de la retroalimentación, donde los porcentajes de insatisfacción fluctúan entre el 55% - 80%, lo que posiciona a las prácticas de retroalimentación en la planificación e implementación como un punto crítico dentro de las prácticas de gestión pedagógica de la escuela. El CPEIP (2019) refuerza lo siguiente en torno al sentido de esta práctica: “Esta retroalimentación cobra sentido al momento de entregarle al docente una visión que le permita reflexionar sobre sus prácticas, y tomar decisiones sobre acciones futuras, estableciendo compromisos de mejora” (p.3), esto está íntimamente ligado a la calidad de la retroalimentación que es promovida a través de la entrega de recursos pedagógicos, las orientaciones y la reflexión sobre el propio quehacer docente que puedan entregar los equipos directivos. La finalidad es automatizar el análisis y la reflexión en torno a la pertinencia y efectividad de las distintas etapas del proceso de preparación y desarrollo de la enseñanza para que los docentes puedan desarrollarla de manera autónoma y eficaz. En este sentido, el MINEDUC (2012) indica lo siguiente:

El rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable. Mediante la retroalimentación derivada de la observación de aula, los equipos deben orientar a los profesores para que fortalezcan su capacidad de comprender y analizar, tanto sus acciones pedagógicas como los

procesos de aprendizaje de sus estudiantes. Lo anterior permite ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva en los profesores, es decir, la habilidad de observar sus propias acciones y las de los estudiantes, lo cual supone que pueda darle sentido a todo lo que ocurre en el aula, centrándose en el aprendizaje de los estudiantes.

Siguiendo esta línea, el equipo directivo debe fortalecer el ámbito de la retroalimentación para proporcionar observaciones claras y concretas sobre los aciertos y oportunidades de mejora, a modo de realizar procesos de calidad en la retroalimentación.

5.2 Conclusiones

A partir de la discusión anteriormente expuesta, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

Primera. Los resultados de esta investigación dan cuenta que la percepción general de los docentes, en torno a las prácticas de gestión curricular que desarrolla el equipo directivo en el ámbito del acompañamiento y la retroalimentación, es bastante crítica, puesto que, según los resultados expuestos a través de la percepción de los docentes, existen debilidades profundas en torno al acompañamiento docente y la retroalimentación.

Si bien, el equipo directivo del establecimiento escolar posee una fortaleza clave en torno a la confianza que percibe la mayoría de los docentes en el clima institucional y en los espacios de retroalimentación, se concluye que deben mejorar las estrategias en torno a la inclusión y equidad para que esta sensación de confianza y apertura la logren experimentar e integrar a todos los miembros de la comunidad.

Es importante señalar que este aspecto altamente valorado por los docentes favorece la apertura al diálogo y la comunicación interna, la cual se puede utilizar como medio para mejorar los aspectos más débiles que presenta la gestión pedagógica en el establecimiento, como el trabajo colaborativo, la pertinencia de la retroalimentación y el desarrollo profesional docente.

Segunda. Según el análisis de resultados se concluye que existe una necesidad urgente de fortalecer la planificación colaborativa como medio de apoyo y desarrollo docente, así como promotor en la promoción de los aprendizajes de los estudiantes, siendo fundamental que el equipo directivo asuma un rol más activo y se involucre de manera profesional y responsable en la planificación de los docentes entregando estrategias, diversas metodologías y oportunidades de mejora para potenciar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Tercera. Considerando las respuestas del profesorado se concluye que existe un déficit en el análisis del impacto del acompañamiento docente, lo que limita de manera importante el conocimiento y la percepción en cuanto a las necesidades que estos puedan presentar y la utilidad que les significa. Es relevante incorporar prácticas de reflexión que les permita valorar las instancias de acompañamiento docente para ajustar y modificar lo que sea necesario.

Cuarta. Según los resultados de la investigación se puede concluir que si bien hay instancias de retroalimentación docente donde se percibe un clima de confianza, no existe un seguimiento posterior que permita monitorear los avances y analizar el impacto a los ajustes y acuerdos que se puedan haber establecido a través de indicadores claros de mejora.

Quinta. Como última conclusión de este estudio es importante señalar que, si bien se muestra una percepción dispersa en torno a la utilidad y la calidad de la retroalimentación, los niveles de insatisfacción del profesorado frente a esta área son generalmente negativos. Por lo tanto, es necesario fortalecer la calidad, la pertinencia y la sistematicidad de las retroalimentaciones con el objetivo de asegurar que esta práctica sea una herramienta efectiva para la reflexión docente que permita la mejora continua de sus prácticas y en definitiva mejore la calidad de la educación.

A partir de estas conclusiones, y considerando la pregunta principal de investigación y el objetivo general se puede señalar que en cuanto a la pregunta de investigación, la que proponía conocer las percepciones de los docentes en torno al acompañamiento y retroalimentación de la planificación e

implementación del currículum por parte del equipo directivo, se puede responder señalando que si bien existen prácticas asociadas a los ámbitos anteriormente señalados por parte del equipo directivo, estas no son sistemáticas, oportunas y por sobre todo pertinentes a las necesidades que presenta el plantel docente. En cuanto al objetivo general, que buscaba analizar la valoración de los docentes acerca de las prácticas antes descritas y que lideran el equipo directivo, se puede establecer, como juicio desde los resultados, se logra en bastante medida, considerando que el instrumento aplicado permitió obtener datos concretos entorno a la valoración general que los docentes entregan sobre las prácticas descritas, tal como se expuso antes en los resultados y la discusión posterior de los principales hallazgos.

5.3 Proyecciones

Las proyecciones refieren algunos ámbitos de la investigación, como proceso investigativo y, además, desde el punto de vista de los resultados.

En primer término, desde el punto de vista del proceso se puede afirmar que este tipo de estudios, sobre uno de los ámbitos más importantes de los establecimientos educativos, sin duda aporta claridad sobre cómo se producen, y con ello analizar la pertinencia de estos con el objetivo de establecer una constante mejora en los procesos internos de la organización que reporten movilidad y progresión en torno al desarrollo profesional docente y la calidad de la educación.

En Segundo lugar, desde el punto de los resultados obtenidos, queda demostrado que si bien algunos procesos de acompañamiento y retroalimentación docente se llevan a cabo, no siempre son los más adecuado y pertinentes atendiendo la necesidad del profesorado y la realidad educativa, por esto, parece importante que las direcciones de los establecimientos educacionales tengan presente que el fin principal de las acciones que como líderes puedan implementar en sus establecimientos debe propender a la mejora y la calidad educativa, por lo que es importante implementar prácticas con

objetivos claros asociados a este fin que permitan promover y desarrollar el trabajo docente.

Como último punto, y desde el aprendizaje que reportó esta investigación, es importante mencionar que desde el rol y la responsabilidad que conlleva liderar espacios educativos, es trascendental modelar prácticas que permitan la mejora continua en los establecimientos. Dicho esto, se debe considerar la reflexión como una práctica sostenible y sistemática, no solo para el equipo docente, sino que además por parte de los equipos directos siendo fundamental para el análisis y la reflexión del impacto efectivo que reportan las acciones que se están promoviendo y ejecutando.

Al cierre, es relevante resaltar que esta experiencia investigativa suma nuevas capacidades profesionales a la formación, en tanto aportó una nueva forma de comprender los procesos claves de la institución y de paso, aportar a una mejor forma de entender esta área, en definitiva, mejorar el trabajo docente y con ello la cuestión central de todo en la institución educativa, cual es optimizar la atención del estudiantado. Se cierra con este párrafo tomado de uno de los documentos del CPEIP (2019), el cual señala:

Las escuelas exitosas cuentan con equipos directivos y técnico-pedagógicos que conocen lo que sucede en sus aulas, que observan regularmente las clases, y retroalimentan a sus docentes respecto de sus fortalezas y desafíos, en función de mejorar sus prácticas pedagógicas (p.4)

BIBLIOGRAFIA

Bolívar Batía, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. <http://www.psicoperspectivas.cl>

Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership.

Carriazo Díaz, C., Pérez Reyez, M., Gaviria Bustamante, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27963600007>

Castro Rubilar, F. (2005). *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Horizontes Educativos, 10, 13-25. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>

Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. (2019). *Retroalimentación de las prácticas pedagógicas y desarrollo profesional docente en la escuela*. https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/retroalimentacio_n-de-pra_cticas-pedago_gicas-vf.pdf

Cid-Sabucedo, A., Pérez-Abellás, A., & Zabalza, M. A. (2009). *Las prácticas de enseñanza declaradas de los “mejores profesores” de la Universidad de Vigo*. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15(2), 1-29. <https://www.redalyc.org/pdf/916/91612906008.pdf>

Garavito Flores, E., Castro Quispe, A., Sosa Gutiérrez, F., Huayanca Media, P., y Sucari Turpo, W. (2022). *Gestión pedagógica y calidad educativa*. Instituto Universitario de Innovación ciencia y tecnología.

Grundy, S. (1994). *Producto o praxis del currículum (2ª ed.)*. Ediciones Morata, S.L.

Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc Graw Hill.

Kaufman, R. (1980). *Planificación de sistemas educativos*. Editorial Trillas.

Leithwood, K., Sammons, P., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation. Ontario: Center for Applied Research in Educational Improvement / Ontario Institute for School Leadership. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-07/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

Ley 20903 de 2016. Sistema de Desarrollo Profesional Docente. 03 de enero de 2025. Ley 21714. <https://bcn.cl/GQGN0M>

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones

Pedagógicas. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2016). *II.- Guía para el proceso de elaboración de la planificación*. División de Educación General. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/II.-Gu%C3%ADa-para-el-proceso-de-elaboraci%C3%B3n-de-la-planificaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Educación de Chile (2019). *Acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y la retroalimentación*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/02/Acompañamiento-ensenanza-y-aprendizaje-completo.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Planificación de la enseñanza*. División de Educación General. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/Planificaci%C3%B3n-de-la-ensenanza-completo.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores* (Decreto Supremo de Educación N° 27/2020). Unidad de Currículum y Evaluación. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2023). *Gestión Curricular para la Reactivación Integral de Aprendizajes*. Unidad de Currículum y Evaluación. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Peña Hurtado, C. (2019). *Retroalimentación efectiva y formativa para el aprendizaje: ¿Cómo orientar a mis docentes para su implementación*. Líderes Educativos: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/11/PL9_C.P._RETROALIMENTACION-EFECTIVA-Y-FORMATIVA-PARA-EL-APRENDIZAJE.pdf

Puerta Gil, C. (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 1-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194247574001>

Sevilla Buitrón, M. (2011). Liderazgo directivo y resultados de los estudiantes: Evidencia a partir de la asignación de desempeño colectivo. Un análisis del período 2005-2008. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 1-13. <http://www.pensamientoeducativo.org>

Webscolar. (2012). *La planificación curricular*. <https://www.webscolar.com/la-planificacion-curricular>

Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., Concha, C., & Volante, P. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

Zabalza, M. (2007) *Diseño y Desarrollo Curricular 10ma. Edición*. Editorial Narcea.

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado e instrucciones.

A continuación se presenta el documento de consentimiento informado presentado a los docentes participantes. Con ello las instrucciones para responder el cuestionario.



CUESTIONARIO SOBRE PRACTICAS DE GESTION CURRICULAR

Estimado/a Docente,

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión curricular orientadas al acompañamiento y retroalimentación docente en el ámbito de la planificación curricular.

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una tesis de postgrado, por lo que se llevará a cabo sólo con fines académicos y la información que se proporcione será confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

Por el hecho de responder, acepta Usted que la información que entrega sea utilizada para la investigación, bajo el compromiso que se cautele el total y completo anonimato de la información contenida en este instrumento.

Instrucciones:

- Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia.
- Marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opción en relación al grado de implementación de cada una de ellas.

Anexo 2. Instrumento aplicado

Seguidamente, se expone el instrumento utilizado para la investigación y el levantamiento de datos con sus respectivas valoraciones para las alternativas de respuestas.



Alternativas de Respuesta:

1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= De acuerdo; 4= Totalmente de acuerdo

Indicadores	1	2	3	4
El equipo directivo colabora estrechamente con los docentes para diseñar pautas de acompañamiento de aula que fortalezcan la práctica educativa.				
El equipo directivo observa y acompaña en el aula para destacar fortalezas y detectar áreas de mejora en la enseñanza.				
El equipo directivo trabaja de manera conjunta con los docentes para planificar clases efectivas y alineadas a los objetivos educativos.				
El equipo directivo impulsa el desarrollo profesional docente mediante capacitaciones en metodologías innovadoras, tecnologías educativas y estrategias pedagógicas.				
El equipo directivo guía a los docentes en la definición de metas claras y alcanzables para potenciar su desarrollo profesional.				
El equipo directivo fomenta un entorno de confianza que invita a los docentes a compartir inquietudes y reflexiones sobre su práctica.				
El equipo directivo incentiva la autoevaluación y la reflexión docente a través de preguntas orientadoras que promueven el aprendizaje continuo.				
El equipo directivo promueve el análisis del impacto del acompañamiento docente, en el desarrollo profesional y los resultados de aprendizaje.				
El equipo directivo fomenta un clima de confianza que fortalece la colaboración con los docentes.				
El equipo directivo lleva a cabo conversaciones semiestructuradas para brindar retroalimentación sobre las observaciones realizadas durante el acompañamiento en aula.				
El equipo directivo proporciona observaciones claras y concretas sobre los aciertos y las oportunidades de mejora en la planificación de clases.				
El equipo directivo garantiza que la retroalimentación se entregue en el momento adecuado.				
El equipo directivo propone estrategias y prácticas de planificación y desarrollo de la clase para mejorar las áreas identificadas durante las evaluaciones.				
El equipo directivo define instancias regulares para monitorear y revisar los avances logrados a partir de la retroalimentación.				

Anexo 3. Validación cuestionario cerrado

Finalmente, se presenta el documento presentado a los expertos para validar el cuestionario de investigación.

Valparaíso, noviembre de 2024

Estimado/a Juez (a) experto (a):

Junto con saludar, en mi condición de estudiante del Programa de Magíster en Gestión y Liderazgo de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, me encuentro desarrollando mi Trabajo de Grado cuyo tema de investigación es el estudio de las prácticas de gestión asociadas a la gestión del currículum, y el objetivo general es: *Analizar las prácticas de gestión curricular orientadas al acompañamiento y retroalimentación docente, en el ámbito de la planificación curricular.*

De acuerdo a lo anterior, he elaborado un Cuestionario cerrado, de tipo Likert, con el cual se pretende aplicar a un grupo de docentes, pertenecientes a un colegio particular subvencionado de la localidad de Viña del Mar. El Cuestionario se ha elaborado a partir de la literatura de Diseño y Desarrollo Curricular (2007, 10ma. Edición) de Miguel Zabalza, y del documento oficial del MINEDUC: Planificación de la enseñanza, dimensión: Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje (2016).

A propósito de lo anterior, queremos solicitar a usted, en su calidad de experto (a), validar el instrumento que a continuación se presenta considerando su nivel de acuerdo de los reactivos propuestos (las preguntas) en tanto a estos dos aspectos relevantes: la **coherencia de los reactivos con los objetivos planteados** y la **claridad en el planteamiento** de los mismos.

Finalmente agradecer su disposición por contribuir en mi proceso de formación, y solicitar –respetuosamente- lo pueda hacer llegar a la brevedad que le sea posible, atendiendo que la intención es pasarlo antes del término del año escolar.

Sin otro particular, y agradeciendo sinceramente su importante colaboración, se despide

Investigadora: María José Parra Norambuena

Profesor Guía: Javier Vergara Núñez

TABLA PARA VALIDAR CONTENIDO Y CONSTRUCTO DE CUESTIONARIO CERRADO

Nomenclatura utilizada: A= Alta coherencia/claridad; M=Media; B=Baja

Alternativas de Respuesta:

1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo

Objetivos Específicos	Temas (Variables)	Pregunta(s)	Nivel de coherencia			Observaciones	Nivel de claridad			Observaciones
			A	M	B		A	M	B	
Objetivo 1: Describir las prácticas de acompañamiento docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación curricular.	Tema 1: El acompañamiento docente, por parte del equipo directivo, en la planificación curricular.	Pregunta 1: El equipo directivo colabora estrechamente con los docentes para diseñar pautas de acompañamiento de aula que fortalezcan la práctica educativa.								
		Pregunta 2: El equipo directivo observa y acompaña en el aula para destacar fortalezas y detectar áreas de mejora en la enseñanza.								
		Pregunta 3: El equipo directivo trabaja de manera conjunta con los docentes para planificar clases								

		efectivas y alineadas a los objetivos educativos.																	
		Pregunta 4: El equipo directivo impulsa el desarrollo profesional docente mediante capacitaciones en metodologías innovadoras, tecnologías educativas y estrategias pedagógicas.																	
		Pregunta 5: El equipo directivo guía a los docentes en la definición de metas claras y alcanzables para potenciar su desarrollo profesional.																	
		Pregunta 6: El equipo directivo fomenta un entorno de confianza que invita a los docentes a compartir inquietudes y reflexiones sobre su práctica.																	
		Pregunta 7: El equipo directivo incentiva la autoevaluación y la reflexión docente a través de preguntas orientadoras que promueven el aprendizaje continuo.																	
		Pregunta 8: El equipo directivo impulsa el análisis del impacto del acompañamiento en el desarrollo profesional docente y en los resultados de aprendizaje.																	

Objetivo 2: Describir las prácticas de retroalimentación docente por parte del equipo directivo, en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en el aula.	Las prácticas de retroalimentación en el ámbito de la planificación y del acompañamiento en aula.	Pregunta 9: El equipo directivo fomenta un clima de confianza que fortalece la colaboración entre el equipo directivo y los docentes.																		
		Pregunta 10: El equipo directivo lleva a cabo conversaciones semiestructuradas para brindar retroalimentación sobre las observaciones realizadas durante el acompañamiento en aula.																		
		Pregunta 11: El equipo directivo proporciona observaciones claras y concretas sobre los aciertos y las oportunidades de mejora en la planificación de clases.																		
		Pregunta 12: El equipo directivo garantiza que la retroalimentación se entregue en el momento adecuado para maximizar su impacto.																		
		Pregunta 13: El equipo directivo propone estrategias y prácticas específicas para mejorar las áreas identificadas durante las evaluaciones.																		

		Pregunta 14: El equipo directivo define instancias regulares para monitorear y revisar los avances logrados a partir de la retroalimentación.								
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Observación general:

Nombre del Experto/a:

Fecha:

Por su colaboración, muchas gracias.