



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

# DESCRIPCIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO A LAS PRÁCTICAS DOCENTES EN EL AULA Y EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**AUTORA: SALGADO QUEZADA, MARGARITA DEL ROSARIO**

Profesor Guía: Dr. Cisterna Cabrera, Francisco de Asís

## Tabla de contenido

Capítulo I.....	7
Planteamiento del problema de investigación .....	7
<b>1.1 Definición ámbito temático de la investigación</b> .....	8
<b>1.2 Planteamiento del problema de Investigación</b> .....	9
1.2.1. Antecedentes del problema .....	9
1.2.2. Problema de investigación .....	10
<b>1.3 Justificación del problema como objeto de estudio</b> .....	10
<b>1.4 Pregunta de investigación</b> .....	13
<b>1.5 Premisas o supuestos</b> .....	13
<b>1.6 Objetivos de la investigación</b> .....	15
1.6.1 Objetivo General.....	15
1.6.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.7 Categorías y Sub-categorías</b> .....	16
Capítulo II.....	21
Marco Teórico Conceptual .....	21
2.1 Introducción al marco teórico.....	22
2.2 Desarrollo del marco teórico .....	24
2.3 Conclusiones del marco teórico .....	36
Capítulo III .....	39
Diseño metodológico de la investigación.....	39
3.1 Fundamentación del tipo de investigación .....	40
3.2 Explicitación y características de la unidad de estudio .....	40
3.3 Explicitación de los sujetos de estudio.....	40
3.4 Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información .....	41
<b>3.5 Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación..</b>	41
Capítulo IV .....	43
Presentación de los resultados de la investigación .....	43
<b>4.1 Introducción</b> .....	44
<b>4.2 Presentación de resultado del estamento directivo</b> .....	45
<b>4.3 Presentación de resultados del estamento docente</b> .....	49
<b>4.4 Triangulación de resultados</b> .....	55

Capítulo V .....	60
Interpretación y conclusiones de la investigación .....	60
5.1    Discusión teórica de los resultados .....	61
5.2    Conclusiones.....	65
5.2.1    Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación .....	66
5.2.2    Aportes de la investigación .....	67
5.2.3    Desafíos que surgen desde los resultados de la investigación para el campo de Liderazgo y Gestión Educacional .....	69
Capítulo VI .....	72
Propuesta de intervención .....	72
<b>5.1    Descripción del establecimiento</b> .....	73
<b>5.2    Explicitación de la situación problemática</b> .....	73
<b>5.3    Focalización del problema</b> .....	74
<b>5.3.1    Análisis del problema</b> .....	76
<b>5.3    Objetivos de la Intervención</b> .....	77
<b>5.4    Fundamentación teórica de la propuesta o diseño intervención</b> .....	78
<b>5.5    Descripción de la estrategia</b> .....	80
<b>5.6    Plan general de trabajo</b> .....	81
5.6.1 Matriz 1: plan general de trabajo.....	82
5.6.2 Cronograma de actividades .....	84
<b>5.7    Plan de acción</b> .....	85
<b>Fase N°1</b> .....	85
<b>Objetivo específico:</b> .....	85
Diseñar un procedimiento de acompañamiento docente como una instancia de fortalecimiento del rol de los profesores, tanto dentro como fuera del aula. ....	85
<b>Acciones:</b> .....	85
El director y equipo directivo implementan los procesos de acompañamiento y monitoreo en la escuela. Aplicando las estrategias y técnicas asociadas a la retroalimentación y el monitoreo. Para ellos, las sesiones de trabajo, se desarrollarán por intermedio de exposiciones de parte de UTP, utilizando reflexiones individuales y grupales a partir de lo expuesto, además de incorporar lectura de documentos. En este mismo sentido, también se efectuará análisis de casos, empleando técnicas de trabajo aprendidas.....	85

A través de estas sesiones se confeccionará una pauta de Observación de clases basándose en el Marco para la Buena Enseñanza, donde en los criterios utilizados se consideraran las cuatro dimensiones. Se sociabilizará la pauta de observación con la comunidad docente de primer ciclo y se realizará las modificaciones que se acuerden. Se volverá a presentar el rediseño de la pauta de observación, para posteriormente proceder con el acompañamiento y monitoreo en el aula. .... 85

A continuación se presentan en orden las acciones anteriormente mencionadas. .... 85

- El director y equipo directivo aplican procedimiento de acompañamiento en el aula. 86

**Número de sesiones:** ..... 86

7 sesiones..... 86

**Tiempo de duración (semanas):**..... 86

18 semanas ..... 86

**Evaluación:** ..... 86

**Fase N°2**..... 86

**Objetivo específico:**..... 86

Diseñar un procedimiento de retroalimentación docente como una instancia de mejora de las prácticas que llevan a cabo..... 86

**Acciones:**..... 86

**Número de sesiones:** ..... 87

6 sesiones..... 87

**Tiempo de duración:** ..... 87

16 semanas ..... 87

**Evaluación:** ..... 87

El modulo se evaluará a través de ejercicios prácticos que desarrollan los implicados sobre los procesos de monitoreo y retroalimentación. .... 87

**Fase N°3**..... 87

**Objetivo específico:**..... 87

Evaluar la implementación de los procesos de acompañamiento y retroalimentación... 87

**Acciones:**..... 87

Esta fase contemplará 3 momentos: ..... 87

- Evaluación de procedimientos de retroalimentación. .... 87
- Evaluación de herramientas de gestión para la retroalimentación..... 87
- Evaluación de mejoramiento de la gestión de las prácticas institucionales..... 87

Para que ello se lleve a cabo se realizará la recolección de información de: .....	87
<b>Evaluación:</b> .....	88
5.8 Plan de evaluación de la propuesta .....	89
<b>5.8.1 Indicadores de logro</b> .....	89
Capítulo VI.....	92
Validación de la propuesta.....	92
<b>6.1 Metodología</b> .....	93
<b>6.2 Presentación de Resultados de la validación de los docentes de aula</b> .....	94
6.3 Presentación de resultados de la validación por parte de los docentes directivos. ..	94
Capítulo VII.....	96
Conclusiones y recomendaciones .....	96
<b>7.1 Conclusiones sobre la propuesta diseñada</b> .....	97
<b>7.2 Recomendaciones para la implementación y evaluación</b> .....	98
Capitulo VIII .....	100
Conclusiones Generales .....	100
Bibliografía.....	104
<b>Documentos anexos</b> .....	103
Anexo N° 1: Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.....	104
Anexo N°2: Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.....	107
Anexo N° 3: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta. ....	111
Anexo N° 4: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría. ....	123
Anexo N° 5: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría.....	129
Anexo N°6: Inferencias interpretativas de todos los sujeto para cada categoría .....	131
Anexo 7: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta. ....	132
Anexo N° 8: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría. ....	137
ANEXO N° 9: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría .....	139
ANEXO N° 10: Árbol de los objetivos.....	141



## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema de investigación**

## 1.1 Definición ámbito temático de la investigación

Muchos estudios sobre efectividad escolar, que logran buenos resultados a pesar de las condiciones de vulnerabilidad de sus estudiantes, han coincidido en que un factor importante es la existencia de un liderazgo pedagógico claro al interior de la escuela. Esto significa que los equipos directivos ejerzan una gestión pedagógica efectiva, con metas claras y compartidas y un monitoreo permanente de su cumplimiento, Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez, 2004; Murillo, 2005 (citados en Guía 6: Observaciones de Aula y Retroalimentación, 2012).

El rol de los directivos en este sentido es fundamental y tiene como propósito que sean los propios profesores quienes fortalezcan su capacidad de examinar y comprender sus acciones pedagógicas, mediante la retroalimentación que se deriva de la observación directa de su ejercicio en el aula. Esto permitirá ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva y la habilidad de observar sus propias acciones comprendiendo las consecuencias que éstas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes.

Por otra parte, el monitoreo pedagógico es una tarea que debe realizar el Director de la Institución Educativa, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta será elevar la calidad educativa su Institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa.

Es por ello, que de acuerdo a lo anteriormente señalado la siguiente investigación se centra en un análisis descriptivo de cómo el equipo directivo de un establecimiento de la comuna de San Carlos realiza la retroalimentación al quehacer de su equipo docente. Esto resulta de vital importancia, ya que la literatura nos señala que al no entregar una retroalimentación oportuna no se está permitiendo al individuo que supere sus dificultades, construya de manera autónoma su propio aprendizaje y reflexione sobre sus propias prácticas. Por lo tanto, la retroalimentación por parte del equipo directivo hacia sus docentes es muy importante, porque como lo señala el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) no solo se debe evaluar las prácticas de enseñanza de los docentes sino también retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los profesores, potenciando así el desarrollo de cada docente, lo que significativamente contribuye en el aprendizaje de los estudiantes.



## 1.2 Planteamiento del problema de Investigación

### 1.2.1. Antecedentes del problema

La posibilidad de fomentar la reflexión en torno a las prácticas docentes y que esto beneficie el proceso educativo para que los estudiantes aprendan mejor, supone que la retroalimentación se refiera a las conductas que ocurren en el aula y en las prácticas de evaluación. En particular, aquellas que fueron identificadas como indicadores del desempeño docente en sus distintas dimensiones, es decir la retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir “compartida, analizada y comprendida en conjunto” Leiva, Montecinos, & Aravena, 2017 (Citado en Líderes Educativos, 2016).

Existe considerable evidencia a nivel nacional e internacional que sostiene que el liderazgo educativo es el segundo factor, después del trabajo docente que más contribuye al aprendizaje de los estudiantes Anderson, 2010; Bolívar, 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006 (citado en Líderes Educativos, 2016). Como bien señalan los autores citados, esta no es una tarea que depende exclusivamente de los docentes sino que es parte de la función del directivo contribuir en ello, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para que el profesorado se pueda desarrollar profesionalmente, porque como señala Anderson y et. (2010) el desempeño docente se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo (citado en Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela, 2010). Condiciones que deben ser proporcionadas por la escuela.

Por otra parte, los resultados que se obtienen de la evaluación de las prácticas pedagógicas que realizan los directivos a los docentes, son insumos para localizar las necesidades de desarrollo profesional de sus docentes, también reconocer los aspectos en que se necesita apoyo o capacitación, permitiendo a la vez identificar a aquellos docentes que pudiesen ser un recurso al interior de su escuela.

Al respecto observaciones efectuadas por el investigador, dan cuenta que en relación a lo dispuesto anteriormente en una de las prácticas de los directivos establecidas en el MBDLE (2015) específicamente en la dimensión C) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde los equipos directivos deben guiar, dirigir y

gestionar eficazmente los procesos de enseñanza aprendizaje en sus establecimientos educacionales acompañando, evaluando y retroalimentando sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de sus docentes, se evidencia una carencia de retroalimentación periódica y sistemática al profesorado, lo que a su vez no promueve el constante mejoramiento de sus prácticas pedagógicas en el aula como en los procesos de evaluación que llevan a cabo.

### 1.2.2. Problema de investigación

La literatura muestra que es clave asegurar la consistencia entre las instancias de formación docente y los propósitos de la escuela, en consecuencia uno de los quehaceres de los directivos según lo dispuesto por el Ministerio de Educación en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) es estar siempre pendiente de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza- aprendizaje, tanto en las salas de clases como fuera de ellas, para compartirlas y analizarlas con sus docente a través de la retroalimentación. Lo anteriormente señalado ha permitido evidenciar que en el establecimiento educacional estudiado, no se evidencia una retroalimentación formal y sistemática de parte del equipo directivo, hacia las prácticas de enseñanza y evaluación de la planta docente, lo que también influye significativamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, ya que los docentes son los primeros que pueden influir en el aprendizaje de los estudiantes.

Esta investigación por su carácter cualitativo será abordada utilizando una muestra representativa, tomando como unidad de estudio un EE perteneciente a la comuna de San Carlos.

## 1.3 Justificación del problema como objeto de estudio

De acuerdo a lo establecido en el Marco para la Buena Enseñanza, en su dominio B, Compromiso con el desarrollo profesional, se espera que los docentes reflexionen de manera sistemática sobre su práctica, que la analicen críticamente en función de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, reconozcan sus fortalezas y debilidades y permanezcan en constante desarrollo profesional (Marco para la Buena Enseñanza, 2008). Lo cual los docentes no pueden desarrollar solos, ya que los establecimientos educacionales cumplen un rol importante en su desarrollo profesional, particularmente el liderazgo que ejerza el director o directora y el equipo directivo. En este sentido, la práctica de acompañamiento a los docentes, en interacción con otras, tienen un impacto positivo en la mejora de las prácticas docentes, Robinson, Lloyd y Rowe, 2008;

Leithwood, 2009; Hallinger, 2010; Marfán, Muñoz y Weinstein, 2013 (citados en Líderes Educativos, 2016). En este proceso son claves la observación de clases y retroalimentación. Donde la retroalimentación de acuerdo a Ávila (2009) quien la define como un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que saben, sobre lo que hacen y sobre su manera de actuar. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro (citado en La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación, 2009).

Por otra parte el Marco para Buena Dirección y el Liderazgo dirigido a los directivos de los establecimientos educacionales, en la dimensión Desarrollando las capacidades profesionales, establece que las principales prácticas que estos deben desarrollar son (MINEDUC, 2015: 23):

- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Donde es más explícito el MBDLE con respecto a la retroalimentación hacia los docentes, es en la dimensión Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que los directivos deben desplegar prácticas como (MINEDUC, 2015:25):

- *Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.*
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

También se establece que es deber del equipo directivo entregar una retroalimentación oportuna a los docentes, en los Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad, específicamente en el apartado de Estándares de gestión curricular en el que se señala: “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” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014). En tanto a lo referido a los Estándares de gestión de personal, plantea que: “El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014). Para que ello ocurra es necesario que el docente conozca sus habilidades y debilidades, realice una reflexión sobre sus prácticas con el fin de mejorar profesionalmente. Por lo cual, resulta clave asegurar la permanencia entre las instancias de formación docente y los propósitos de la escuela establecidos en el PEI, apoyar a los docentes en el uso de las habilidades obtenidas, generar condiciones para que los docentes compartan ideas de cómo realizar mejores clases, diseñar evaluaciones que realmente puedan mostrar los avances y aprendizajes que están adquiriendo sus estudiantes e instancias de reflexión bajo una cultura de colaboración, apoyo y confianza respecto al trabajo y logros de cada docente Day et al., 2011; Hallinger, 2005 (citado en Líderes Educativos, 2016).

Por lo tanto, se requiere que docentes y directivos construyan acuerdos para hacer de la observación de clase y las prácticas evaluativas un hábito que ponga en el centro a los estudiantes y su aprendizaje, obtenga datos e información relevante de como ocurre ello en la sala de clases. La información obtenida será primordial para retroalimentar y promover conversaciones que otorguen a los docentes y directivos reflexionar acerca de las acciones pedagógicas implementadas, manteniendo aquellas que estén siendo efectivas y mejorando aquellas que no lo están siendo.

No obstante, generar cambios en las prácticas docentes es una de las tareas más desafiantes de lograr, y por ello se requiere seguimiento a lo conversado en la retroalimentación. Sin embargo, sólo el seguimiento puede que no sea suficiente, ya que muchas prácticas requieren tiempo, voluntad y recursos para que puedan mejorar o cambiar. En muchas oportunidades comprendemos bien lo que tenemos que hacer, pero no es sinónimo de poder llevarlo a efecto tal cual se requiere. Por esta razón, abrir este proceso de acompañamiento implica tiempo, decisión y apoyo constante, para ver cómo fortalecer a los docentes dentro del aula, a través de trabajo colaborativo, en el acompañamiento de pares u otras instancias de formación profesional, buscando la forma

que mejor se adapte a las necesidades del establecimiento y el o la docente (Portal Docente Más, Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente).

De esta manera, queda de manifiesto la importancia de la tarea del director/a y equipo directivo de llevar a cabo la retroalimentación a los docentes porque constantemente estamos evaluando diferentes procesos ya sea de desempeño de los profesionales, de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes, del desarrollo de un proyecto, etcétera, y dejamos de lado la retroalimentación, nos enfocamos en lo que está mal y olvidamos el diálogo y reflexión con los otros. Por ende, no es suficiente con monitorear y evaluar cómo están haciendo su trabajo el profesorado, es necesario que conozcan qué y cómo mejorar, pero para ello es labor del director y su equipo otorgarle las herramientas necesarias, así como lo señala el MBDLE, los Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad y el Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, entre otros.

Frente a la incertidumbre que existe con respecto al estado de los procesos de retroalimentación en la práctica docente del Colegio Concepción de San Carlos, surgió la iniciativa de adelantar un estudio al respecto. En consecuencia, resulta de suma importancia conocer de qué forma se está llevando a cabo este proceso en el establecimiento en estudio y como ello ha influido en el aprendizaje de sus estudiantes.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

De acuerdo con el planteamiento problemático efectuado en los párrafos anteriores, la investigación está orientada a responder la siguiente pregunta:

- ¿El equipo directivo del EE en estudio, realiza una retroalimentación periódica y oportuna de las prácticas de los docentes en el aula y en los procesos de evaluación que estos realizan a sus estudiantes?

#### **1.5 Premisas o supuestos**

De acuerdo a lo planteado en las páginas anteriores las premisas de esta investigación están fundamentadas en la información disponible con respecto a la importancia que tiene la retroalimentación que realizan los líderes de los establecimientos educacionales al profesorado. Donde la evidencia señala que la práctica de acompañamiento a los docentes, en interacción con otras, tiene impacto positivo en la mejora de las prácticas docentes Hallinger, 2010; Leithwood, 2009; Marfán, Muñoz, &

Weinstein, 2012; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008 (Citado en Líderes Educativos, 2016) . En este proceso, dos subprocesos son clave: la observación de clases y la retroalimentación. Claramente, es un imperativo moral poner en el centro de estas actuaciones a los estudiantes. Sin embargo, el equipo directivo del establecimiento escolar en estudio al no llevar a cabo una retroalimentación periódica y oportuna de las prácticas de enseñanza de sus docentes tanto en el aula como en los procesos de evaluación que estos realizan con sus estudiantes, se está impidiendo al profesorado que potencien sus habilidades y mejoren sus prácticas, lo que a su vez no permite identificar y difundir buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje entre los docentes, lo que además puede generar otras problemáticas relacionadas con la convivencia, puesto que se presume que tampoco se esté retroalimentando a los docentes en este ámbito.

Al no recibir una retroalimentación de su trabajo los docentes se sienten inseguros, puesto que desconocen si están cometiendo algún error o si están realizando bien su labor, además sin una retroalimentación les es difícil identificar sus propias debilidades y más aún encontrar las herramientas para mejorarlas. La literatura muestra que es clave asegurar la consistencia entre las instancias de formación docente y los propósitos de la escuela, apoyar a los docentes en el uso de las habilidades adquiridas, generar condiciones para que los docentes compartan ideas y prácticas bajo una cultura de colaboración, apoyar y mostrar confianza respecto al trabajo y logros de cada docente, entre otras, Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011; Hallinger, 2005 (citados en Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente, 2016).

Por lo tanto, en términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, fortalecer la calidad de la docencia y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009 (citados en Anexo 1, Marco conceptual referencial para formación bienal 2017- 2018). Los marcos de política pública en Chile se han organizado con este enfoque.

Las premisas metodológicas que se desprenden de esta investigación son las siguientes:

1° Es posible realizar una caracterización de la retroalimentación que realiza el equipo directivo del establecimiento educacional en estudio a su cuerpo docente en las prácticas que estos realizan dentro del aula.

2° También caracterizar la retroalimentación que realizan los directivos a las prácticas evaluativas que ejecutan los docentes a sus estudiantes.

3° Y por último identificar si la retroalimentación que se realiza en el establecimiento en estudio se realiza de forma periódica y oportuna.

Se han elegido estos ámbitos, porque como se mencionó anteriormente se cuenta con antecedentes teóricos que señalan que si seguimos los ámbitos mencionados, se podrá generar explicaciones válidas y confiables producto de esta investigación.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo General**

Continuando con la coherencia de lo propuesto en este texto en cuanto a establecer una correspondencia directa entre la pregunta central de la investigación y el objetivo general de ella, es que concretamente es el siguiente:

- Develar prácticas de retroalimentación por parte del equipo directivo del EE de las prácticas docentes en el aula y de los procesos de evaluación que estos aplican a sus estudiantes.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

De acuerdo con lo dispuesto en el objetivo general y siguiendo la lógica de este, los objetivos específicos derivados son los que se mencionan a continuación.

1. Caracterizar las prácticas de retroalimentación de parte del equipo directivo sobre las estrategias metodológicas de enseñanza.
2. Caracterizar las prácticas de retroalimentación realizada por el equipo directivo a las prácticas docentes en los procesos de evaluación.
3. Caracterizar las prácticas de retroalimentación realizadas por el equipo directivo al trabajo docente de aula en el ámbito de la convivencia escolar.

## 1.7 Categorías y Sub-categorías

La presente investigación cuenta con las siguientes categorías y de ellas se desprenden las subcategorías mencionadas:

**Categoría A:** Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza

El rol de los equipos directivos en este sentido es fundamental e irremplazable, y tiene como finalidad que sean los propios docentes quienes fortalezcan su capacidad de analizar y comprender sus acciones pedagógicas, mediante la retroalimentación que se deriva de la observación directa de su ejercicio en el aula.

El seguimiento y retroalimentación que pueda realizar el equipo directivo a las estrategias metodológicas de enseñanza que estén llevando a cabo los docentes les permitirá ayudarles a encontrar vías que desarrollen sus destrezas profesionales; ayudarles a la planificación del perfeccionamiento, desarrollo profesional individual y colectivamente e identificar el potencial para el desarrollo profesional a través de la orientación adecuada, entre otras.

Por lo tanto de esta categoría se desprenden las siguientes sub-categorías:

Sub-categoría A.1: *Uso de metodologías didácticas*

Definición conceptual: Una metodología didáctica supone una manera concreta de enseñar, método que supone un camino y una herramienta concreta que se utilizan para transmitir los contenidos, procedimientos y principios al estudiantado y que se cumplan los objetivos de aprendizaje propuestos por el profesor.

El equipo directivo debe conocer como están enseñando sus docentes y sobre qué métodos y teorías están sustentando su trabajo.

Sub-categoría A.2: *Diseño de la planificación de la enseñanza*

Definición conceptual: Según el Ministerio de Educación en Orientaciones técnicas: La planificación como un proceso sistémico y flexible (2016), la planificación de la enseñanza es entendida como un proceso sistémico y flexible en que se organiza y anticipan los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de orientar la práctica pedagógica



en función de apoyar a los y las estudiantes a avanzar hacia el logro de los aprendizajes esperados u objetivos de aprendizaje, propuestos en el currículum nacional.

En este sentido, la planificación ha de ser entendida como una práctica en la que es necesario tomar decisiones con autonomía y responsabilidad, considerando factores y circunstancias particulares del contexto. Del mismo modo, la planificación se transforma en una herramienta que orienta el quehacer pedagógico y es determinante para que se produzca el aprendizaje.

Además, el equipo directivo tiene un rol significativo en la siguiente sub-categoría, pues es responsable de identificar si los docentes:

- Dominan los contenidos de las disciplinas que enseñan y el marco curricular nacional.
- Conocen las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes
- Dominan la didáctica de las disciplinas que enseñan.
- Organizan los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.
- Las estrategias de evaluación aplicadas durante las clases son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina, el marco curricular nacional y permite demostrar a todos los alumnos lo aprendido.

#### Sub-categoría A.3: *Distribución de la organización de la enseñanza en clases*

Definición conceptual: Es dar estructura y cohesión a las diferentes secuencias del proceso de enseñar del profesor y de aprender de los alumnos. A través de:

- Motivación para el aprendizaje: acciones concretas que invitan al alumno a aprender.
- Orientación del trabajo de los alumnos: ayuda y colaboración que se efectúa para que los alumnos logren con éxito los aprendizajes previstos.
- Seguimiento del proceso de aprendizaje; acciones de comprobación y mejora del proceso de aprendizaje (ampliación, recuperación, refuerzo).

#### **Categoría B:** Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación

La evaluación es un elemento esencial del proceso de enseñanza aprendizaje que debe aplicarse tanto al aprendizaje de los alumnos como a la revisión de la práctica docente. El término evaluación de acuerdo a Gutiérrez Cerda (2000) (citado en Autoreflexión y evaluación de la práctica docente s.f.) señala que: "La evaluación más que

un instrumento de medición para calificar, es un medio que nos permite corregir algunas fallas y procedimientos docentes, retroalimenta los mecanismos del aprendizaje, permite planear nuevas experiencias de aprendizaje, así como mantiene consciente al alumno de su grado, avance, o nivel de logro, refuerza oportunamente al alumno en áreas de estudio o aprendizaje que se perciban como insuficientes y le permite al docente planear nuevas experiencias de aprendizaje para el logro de los objetivos; así como revisar su desempeño docente e implementar las medidas correctoras inmediatamente".

Por lo cual, la retroalimentación que realiza el equipo directivo hacia los procesos de evaluación que ejecutan los docentes, tiene una gran importancia, puesto que las evaluaciones deben llevarse a cabo en todo momento, antes, durante y después del acto educativo; por ello el directivo debe asegurarse que sea en concordancia con el plan o proyecto curricular, los objetivos, contenidos y perfil educativo o deformación. Por consiguiente, los directivos deben tener la claridad de las funciones de la evaluación tanto para el alumno, como para el docente y también para la propia institución educativa, puesto que al alumno le permite identificar su nivel de logros y debilidades. Al maestro le permite reflexionar sobre su desempeño y finalmente al establecimiento educacional le permite ver su funcionalidad, organización y contribuye a su acreditación y certificación institucional.

La supervisión que realice sobre esto el equipo directivo permitirá identificar las competencias y la práctica docente la cual requerirá de modificaciones y / o adecuaciones según el caso, por lo tanto la evaluación no es un fin en sí mismo, sino apenas un instrumento, medio o herramienta para mejorar el trabajo y los resultados.

Por consiguiente de la categoría B se desprenden las siguientes sub-categorías:

#### Sub-categoría B.1: *Validez de los instrumentos de evaluación*

Definición conceptual: Son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. También se emplean para facilitar el diálogo entre los estudiantes y el profesor referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo. (Evaluación, Instrumentos centrados en el alumno, Definición. S.F. disponible en página web <http://hadoc.azc.uam.mx/evaluacion/definicion.htm>).

#### Sub-categoría B.2: *Uso de criterios en instrumentos de evaluación*

Definición conceptual: Los criterios de evaluación son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado. Deben permitir entender qué conoce, comprende y sabe hacer el alumno, lo que exige una evaluación de sus conocimientos teóricos, su capacidad de resolución de problemas, sus habilidades orales y sociales, entre otros aspectos.

Los criterios de evaluación son un medio que permite seleccionar los aprendizajes más relevantes de un objetivo de aprendizaje, ya sean de tipo conceptual, procedimental o actitudinal.

El énfasis de estos, por lo tanto, puede estar centrado en:

- Comprobar** en qué medida se han interiorizado los conceptos de la asignatura (saber).
- Observar** cómo se lleva a cabo un conjunto de acciones secuenciadas, ejercicios, resoluciones de problemas, etc. (saber hacer).
- Determinar** el grado de adopción (interiorización) de una actitud o valor (saber ser).

Los criterios de evaluación deben concretarse en distintas dimensiones, subdimensiones y atributos que permitan medir de manera más precisa la evolución en el aprendizaje del alumno, su nivel y calidad.

### **Categoría C:** Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar

El clima de convivencia escolar como lo señala la Agencia de la Calidad de la Educación en Orientaciones de calidad (2016), es fundamental para el bienestar y desarrollo socioafectivo de los estudiantes, ya que impacta significativamente en la conducta, disposición y rendimiento de los distintos actores de la comunidad educativa durante las actividades escolares. Un clima de convivencia adecuado facilita el rendimiento académico de los estudiantes, pues favorece instancias de aprendizaje y de desarrollo de habilidades y conocimientos, promoviendo la motivación de actitudes positivas ante el estudio y el esfuerzo académico.

La disposición de los estudiantes para aprender se ve fuertemente influida por sus percepciones del ambiente que los rodea. La escuela como lugar seguro, que los acepta como son, con reglas consistentes y relaciones interpersonales que aportan confianzas genuinas, además de un mejor clima de convivencia escolar, se correlaciona positivamente con un mayor logro de aprendizajes integrales de los estudiantes.

Entonces, el equipo directivo es responsable de constatar que los docentes sean capaces de:

- Establecer un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.
- Manifestar altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.
- Establecer y mantener formas consistentes de convivencia en el aula.
- Establecer un ambiente organizado de trabajo y disponer los espacios y recursos en función de los aprendizajes.

Por consiguiente de esta categoría se desprenden las siguientes sub-categorías:

Sub-categoría C.1: *Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje*

Definición conceptual: Proceso educativo que se lleva a cabo con la relación entre el profesor y sus alumnos, específicamente al interior de la sala de clases.

Sub-categoría C.2: *Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.*

Definición conceptual: Las normas de convivencia en clases son pautas sociales basadas en el respeto entre las personas y cuyo objetivo es el de mantener un clima escolar adecuado. Gracias a estas normas los profesores, los directivos, los alumnos y demás personal del colegio el clima en el centro escolar será agradable y óptimo para que todos puedan cumplir sus objetivos.

Sub-categoría C.3: *Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes.*

Definición conceptual: Expectativas del profesor/a sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico Conceptual**

## 2.1 Introducción al marco teórico

En esta sección se resaltan los conceptos más importantes dentro del desarrollo de este proyecto de investigación, tales como el monitoreo a los docentes, la retroalimentación a los docentes, tipos de retroalimentación, efectos de la retroalimentación en el aula y como debe llevar a cabo esta tarea el equipo directivo de cada establecimiento educacional. Tareas que se encuentran especificadas en documentos promovidos por el Ministerio de Educación como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), Guía N° 6 Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento (ELE) para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente, en los Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad, entre otros.

Por otra parte, de acuerdo al foco principal de esta investigación, se señala la importancia que tiene la retroalimentación dentro de los procesos de mejora de las prácticas docentes, pues se pretende mostrar que ésta aporta a enriquecer no solamente su desempeño profesional, sino también optimizar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes, ya que se plantea como una herramienta muy poderosa para el aprendizaje de los niños/as, jóvenes y adultos. Por lo cual, la retroalimentación que debe realizar el equipo directivo de un establecimiento educacional, permite al profesorado identificar los aspectos de su quehacer que están bien logrados y aquellos que pueden ser mejorados.

Por ende, durante el desarrollo del marco teórico se destacan diferentes investigaciones como las de Hattie & Timperley (2007), quienes consideran que la retroalimentación tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje, a pesar de que las investigaciones realizadas no siempre muestran evidencias sobre su impacto. Por ello, exploran sobre los tipos de retroalimentación y las condiciones en las que tiene lugar. Identifican cuatro tipos de retroalimentación: la centrada en la tarea, que brinda información sobre logros, aciertos, errores, etc.; la centrada en el proceso de la tarea, que se refiere a información sobre el grado de comprensión, procesos cognitivos, estrategias usadas, etc.; la centrada en la autorregulación, que proporciona información para desarrollar la autonomía, el autocontrol y el aprendizaje autodirigido; y la centrada en la propia persona, que destaca el desarrollo personal, el esfuerzo y el compromiso con el proceso de aprendizaje.

Por otra parte, el plan de mejoramiento de todo establecimiento educacional contempla el diagnóstico, monitoreo y evaluación, acciones y metas. De aquí la importancia del proceso de monitoreo y **retroalimentación** en cada escuela o liceo para lograr resultados en la educación.

En efecto, es a través de la retroalimentación sistemática y formativa ofrecida por parte del equipo directivo hacia el docente, lo que le permite ser empoderado como un profesional reflexivo, autónomo y autocrítico, consciente de sus fortalezas y debilidades, y capaz de acoger las decisiones más convenientes e informadas frente a los diferentes retos y problemáticas que le corresponda afrontar en el ejercicio de su profesión.

Sin embargo, de acuerdo a lo señalado por Gibbs & Simpson, 2009 (citados por Canabal, Cristina; Margalef, Leonor. La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 21, núm. 2, julio, 2017, pp. 149-170 Universidad de Granada. Granada, España) consideran que es importante ofrecer la retroalimentación a tiempo para que sea recibida cuando todavía le importa a los/as estudiantes y puedan utilizarla en un aprendizaje posterior o puedan recibir ayuda a tiempo, por lo que es necesario buscar el equilibrio entre la celeridad y la calidad de la retroalimentación. Lo cual, se debe dar en el caso de los docentes, puesto que sin una retroalimentación oportuna los profesores(as) no podrán mejorar aquellos aspectos deficitarios y tampoco compartirán con sus pares aquellas prácticas que mejor realizan.

El desarrollo del presente marco teórico se sustenta en la opinión y escritos de diferentes autores que dedicaron parte de sus investigaciones a la importancia y las consecuencias que tiene una retroalimentación en todo proceso de aprendizaje, además de documentos y publicaciones que ha realizado el Ministerio de Educación a través de la Agencia de la Calidad con respecto a la importancia de la retroalimentación que debe recibir el profesorado en Chile.

## 2.2 Desarrollo del marco teórico

Para llevar a efecto un buen liderazgo en los establecimientos educacionales y cumplir con los procesos que se requieren para que las escuelas sean efectivas y eficaces en su quehacer institucional, es necesario detenernos en las atribuciones que tienen los directivos en torno a obtener rendimientos adecuados en su gestión y en lo pedagógico, estos son: “Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación, organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento” (Mineduc, 2005). Por otra parte, el Marco para la Buena Dirección (Mineduc. 2005) cuando describe las áreas o ámbitos de acción de los directivos, enfatiza:

El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Es decir, los criterios establecidos en este dominio son aquellos necesarios para que el director o directora promueva el diseño, la planificación, la instalación y la evaluación de los procesos institucionales adecuados para la implementación curricular en aula, el aseguramiento y el control de la calidad de las estrategias de enseñanza, de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Por ello, los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación en la educación son fundamentales para que los profesores puedan desempeñarse de la mejor forma posible en sus puestos de trabajo dentro de un colegio, siendo apoyados por los directivos docentes, quienes deben proporcionar los lineamientos y el liderazgo en este tipo de procedimientos. En referencia a ello Chiang, 2010 (citado en “Fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente del equipo directivo”. 2014.) señala:

“También se debe tener en cuenta que el concepto de clima organizacional, se basa en la satisfacción o insatisfacción que los empleados manifiestan respecto a una serie de factores particulares, los cuales pueden ser: Sueldos y prestaciones. Liderazgo y



supervisión. Comunicación. Herramientas de trabajo. Integración del equipo de trabajo. Capacitaciones. Reconocimiento a su trabajo.

Si las organizaciones tienen en cuenta los factores anteriormente descritos, los empleados se sentirán integrados a un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, percibiendo así que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y que son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales”.

De esta forma, nos acercaremos a los(as) profesores(as) efectivos(as) en las aulas, lo que se busca con esta investigación, proporcionar herramientas para la reflexión del docente posteriormente de haber sido observado en su desempeño en el aula, para que a través del acompañamiento pueda siempre estar en una mejora continua. Es decir, el mejoramiento continuo del docente también lo es de una institución educativa, pues contempla la aplicación de instrumentos de autoevaluación para que se analice a sí misma, conozca sus fortalezas y debilidades y llegue a determinar las áreas críticas para el mejoramiento de su gestión.

No obstante, todas las dimensiones de la práctica pedagógica confluyen en la formación y el desarrollo profesional que el profesor va adquiriendo a través del tiempo. Cabe destacar la capacidad que debe tener el docente de reconocer las fortalezas y debilidades de su labor diaria y potenciar sus competencias por medio de la actualización y formación continua.

Por lo tanto, de acuerdo a lo señalado por Elliott, 1993 (citados en Proceso de reflexión docente para mejorar las prácticas de evaluación de aprendizaje en el contexto de la educación para jóvenes y adultos (epja). 2016.) la mejora de una práctica se refiere no solamente a lo técnico sino también a su concepción axiológica y social, que involucraría tanto los procesos como los resultados finales. Este tipo de reflexión simultánea sobre la relación entre procesos y productos en circunstancias concretas corresponde a lo que se ha llamado práctica reflexiva. El valor de la práctica reflexiva según Perrenoud, 2004 (citados en Proceso de reflexión docente para mejorar las prácticas de evaluación de aprendizaje en el contexto de la educación para jóvenes y adultos (epja). 2016) se juzgaría según la calidad de las regulaciones que permite realizar y según su eficiencia en la identificación y resolución de problemas profesionales.

Por lo cual, de acuerdo a lo señalado por los autores Elliott, 1993 y Gómez, 2008 (citados en Proceso de reflexión docente para mejorar las prácticas de evaluación de aprendizaje en el contexto de la educación para jóvenes y adultos (epja). 2016.) una característica fundamental de la práctica reflexiva es que no admite una postura en la cual los profesores(as) son concebidos(as) como un grupo de individuos que actúan en forma independiente y aislada, sino como sujetos que, persistentemente, construyen y reconstruyen sus significados al compartir sus reflexiones con sus pares. Cuando los docentes emprenden una reflexión cooperativa sobre preocupaciones comunes e implican a la comunidad en este proceso, consiguen criticar las estructuras curriculares y evaluativas que subyacen a sus prácticas y logran la convicción y fuerza necesarias para generar cambios dentro del sistema que las sustenta.

Por otra parte, desde el punto de vista del Mineduc. (2003) en el Marco para la Buena Enseñanza nos da a conocer que una escuela bien gestionada por el equipo directivo docente será aquella que tiene una planificación anual detallada y con responsables, en la que existe permanente autoevaluación y corrección de los procesos educativos y en las que se utilizan las evaluaciones internas y externas para mejorar.

Para conseguir los propósitos se recurre al monitoreo que es el proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función de las metas comprometidas en el plan de mejoramiento educativo (Mineduc. 2013).

Por otra parte, podemos definir como profesores efectivos, a aquellos que tienen confianza en sus conocimientos, por la experiencia adquirida en su ejercicio profesional, poseen altas expectativas de sus alumnos y planificación regularmente de la docencia y la retroalimentan con los directivos para optimizar el proceso pedagógico y su desarrollo profesional.

Sin embargo, cuando un miembro del equipo directivo busca errores del profesor en su visita al aula, sin considerar los méritos y bondades de su trabajo, los que merecen tanta atención como las falencias, el proceso de seguimiento y monitoreo es planteado en forma negativa, olvidándose de lo positivo que pudo haber desempeñado el docente, lo que se estima debe ser reconocido y estimulado para seguir desarrollándose, porque lo contrario indica un retroceso o puede producir el estancamiento en la labor profesional. Lo cual, impide tener profesores efectivos como se describe en el párrafo anterior.

Cuando un directivo trata de corregir una falta del docente inmediatamente, puede carecer de la tranquilidad y preparación que se necesita para tratar el caso. Al contrario, cuando procede con calma y se da el tiempo de reflexionar al respecto de la mejor manera de hacerlo, analizando la situación e investigándola para llegar a la determinación de causas y consecuencias. En estos casos lo mejor será que el directivo consiga la serenidad y seguridad necesarias, buscando las herramientas precisas para llevar a cabo un proceso de **retroalimentación** conversando con el afectado en forma amigable, en un lugar propicio y buscar entre ambos las soluciones más adecuadas.

Como se menciona anteriormente, el director o directora a cargo de un establecimiento educacional, debe monitorear que se lleven a cabo correctamente los procesos de enseñanza y/o evaluación por parte de los docentes, lo cual debe ir de la mano de la **retroalimentación** oportuna de lo observado y de la información recopilada con respecto al quehacer de los docentes, lo que posteriormente contribuye al desarrollo profesional de estos mismos y a la toma de decisiones.

Entonces, es preciso formalizar la práctica reflexiva y el análisis sobre la práctica para lograr un diagnóstico participativo e iniciar nuevas formas de trabajo. Perrenoud (2004) define la práctica reflexiva como una postura permanente que se inscribe dentro de una relación analítica con la acción, y supone la toma de conciencia sobre la realidad. Señala que reflexionar sobre la práctica conlleva a “ejercer la capacidad de observación, de análisis, de metacognición y de metacomunicación”.

En consecuencia, para esta investigación es primordial ahondar en el término “retroalimentación”, puesto que ha cobrado gran importancia en el campo de la educación. Mckimm (2007) señala que la retroalimentación es una parte esencial de la educación y los programas de entrenamiento (citado en Experiencias reflexivas de asesoría en la práctica docente, 2014). Puesto que, ésta ayuda a los aprendices a maximizar su potencial en las diferentes etapas del entrenamiento y aprendizaje, concientizándoles de sus fortalezas y aspectos a mejorar, al igual que ayudándoles a identificar planes de acción que contribuyan al mejoramiento de sus debilidades y potenciando aquellas que han desarrollado. Por otra parte, Brookhart (2008), plantea que la retroalimentación debe ser definida desde dos perspectivas: la cognitiva y la motivacional (citado en Experiencias reflexivas de asesoría en la práctica docente, 2014). Desde el punto de vista cognitivo es a través de la retroalimentación que los estudiantes reciben información que necesitan entender, no solo para aumentar su proceso de aprendizaje, sino también para saber

cómo deben proceder en circunstancias futuras. Una vez que el estudiante siente que entendió qué debe hacer y por qué, desarrolla el sentimiento de que tiene el control sobre su propio proceso de aprendizaje, al cual se le denomina factor motivacional.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, podemos considerar que la retroalimentación se ha convertido en una parte indispensable en la vida del hombre porque en la medida en la que un individuo entiende y usa la retroalimentación, podrá mejorar no solo sus procesos de comunicación y socialización, sino también su vida profesional, lo cual el autor Jill Gordon (Mckimm, 2007) refuerza, resaltando que aunque la retroalimentación es vital, es más efectiva y útil si se basa en comportamientos observables y tiene como propósito principal fomentar la reflexión: “Son tantas las oportunidades de aprendizaje que se desperdician si no se acompaña al aprendiz con la retroalimentación de un observador, pues mucho es lo que ellos pierden si no pueden reflexionar honestamente sobre su desempeño. La enseñanza cara a cara y el fomento de la práctica reflexiva están hechas una para la otra, puesto que se puede modelar la forma en la que un profesional reflexivo se comporta” (citado en Experiencias reflexivas de asesoría en la práctica docente, 2014). Por lo tanto, es necesaria la retroalimentación, ya que como individuos es indispensable contar con instancias que nos hagan reflexionar sobre nuestro desempeño y cómo estamos llevando a cabo nuestra tarea como profesionales, donde la crítica de un observador al respecto de nuestro quehacer sea honesta, respetuosa y profesional, permitiendo de esta forma contribuir al aprendizaje de la práctica que se está llevando a cabo.

Siguiendo con la línea de lo anteriormente expuesto, Kirkland (1998) citado en el artículo de investigación “Caracterización de los procesos de retroalimentación en la práctica docente” (2011), plantea que la importancia de la retroalimentación reside en que ésta provee al sujeto con información sobre lo que está ideando. Ello es esencial para monitorear su trabajo, reforzar cambios, fomentar la auto-confianza, y motivarse a continuar. Por lo cual, la retroalimentación permite a los individuos que se puedan auto-descubrir y puedan evaluar determinadas situaciones o comportamientos que están llevando a cabo en sus prácticas diarias.

Por ello, se considera que la retroalimentación tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje, no obstante las diferentes investigaciones realizadas no siempre muestran evidencias sobre su impacto. En una investigación realizada por Hattie & Timperley (2007) (citados en La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje,

2017), exploraron sobre los tipos de retroalimentación y las condiciones en las que tiene lugar. A lo cual, identificaron cuatro tipos de retroalimentación:

1. La centrada en la tarea, que brinda información sobre logros, aciertos, errores, etc.
2. La centrada en el proceso de la tarea, que se refiere a información sobre el grado de comprensión, procesos cognitivos, estrategias usadas, etc.
3. La centrada en la autorregulación, que proporciona información para desarrollar la autonomía, el autocontrol y el aprendizaje autodirigido.
4. La centrada en la propia persona, que destaca el desarrollo personal, el esfuerzo y el compromiso con el proceso de aprendizaje.

Por otra parte, Heron citado en el artículo de investigación “Caracterización de los procesos de retroalimentación en la práctica docente” (2011), define seis tipos de retroalimentación:

- a) Prescriptiva: se refiere a las intervenciones en las cuales el asesor trata de decirle directamente al practicante lo que debería hacer, cómo mejorar o modificar la manera en la que el enseña.
- b) Informativa: el asesor le proporciona al practicante información o conocimientos acerca de la situación desde la cual se debe construir una nueva conciencia y facilitar su crecimiento personal.
- c) Confrontativa: el asesor procura despertar la conciencia del practicante acerca de ciertos aspectos de la enseñanza compartiendo sus percepciones sobre comportamiento del practicante y retándolo en áreas que son vistas como problemáticas y a través de esta confrontación, mejorar sus habilidades para enseñar.
- d) Catártica: este tipo de intervención busca permitirle a los practicantes poner en libertad sus emociones y sentimientos particularmente de tristeza, miedo y rabia.
- e) Catalítica: este tipo de intervención el asesor anima al practicante a auto-descubrirse, cuestionando áreas críticas y trayendo a colación conocimiento e información.
- f) De apoyo: en esta intervención el asesor afirma la valía del practicante, principalmente al premiar y valorar lo que se ha hecho.

Por consiguiente, existen variadas definiciones de autores con respecto al concepto de retroalimentación y en las etapas de esta, pero una forma sencilla en la cual puede ser comprendida es como un proceso de aprendizaje que tiene la intención de modificar el pensamiento/comportamiento del aprendiz a través de información significativa Ingervarson & Rowe, 2008; Insuasty & Zambrano (2011) (citados en Lideres educativos,

2016). Donde la información entregada durante una retroalimentación puede ser verbal o no verbal. Por eso, es importante atender el qué y cómo se va a entregar la información.

Sin embargo, “hay un grupo de personas que casi no recibe retroalimentación sistemática que los ayude a hacer mejor su trabajo, y estas personas tienen uno de los mejores trabajos del mundo. Hablo de los profesores”, dice Bill Gate el famoso empresario, informático y filántropo estadounidense, cofundador de Microsoft, Bill Gates, en una charla TED que resalta la importancia de darle a los docentes herramientas que les permitan mejorar cada día para ser los mejores. En sus palabras, el sistema no es justo con ellos, lo que afecta directamente el futuro de los estudiantes (citado en artículo de la plataforma Elige Educar, abril de 2017).

Así nos encontramos con que muchos docentes que trabajan en escuelas que sufren de escasez de profesores calificados; carencia de equipo adecuado y de apoyo en la instrucción son las barreras que obstaculizan un aprendizaje eficaz, además es frecuente encontrar docentes que no se sienten suficientemente preparado para enfrentar los retos que se les presenten, ya que no cuentan con las herramientas necesarias para ello, herramientas que debe también la escuela proporcionarles. Por ello resulta primordial hacer énfasis en la retroalimentación que recibe el profesorado, ya que son los principales actores del proceso educativo de los niños y niñas en una sociedad.

Por otra parte, las escuelas efectivas cuentan con directivos que saben lo que ocurre en las aulas, visitan clases y entregan retroalimentación a sus profesores(as) y educadoras cuya finalidad es mejorar las prácticas en función de las metas de aprendizaje. Esto forma parte de una cultura de evaluación, donde se monitorea el trabajo de los equipos docentes, en muchos casos con la participación directa de pares y procedimientos de autoevaluación, lo que fortalece el aprendizaje interno y establece estándares de desempeño altos entre los profesores, Bellei et al, 2004 (citados en Guía N° 6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012).

Por lo cual:

- Los directivos deben proporcionar a los docentes la posibilidad de encontrar vías que desarrollen sus destrezas profesionales.
- Los directivos deben entregar retroalimentación oportuna al profesorado.

- Los directivos deben proporcionar a los docentes la posibilidad de encontrar vías que desarrollen sus destrezas profesionales.
- Los directivos deben promover la planificación del perfeccionamiento y desarrollo profesional individual y colectivo de los docentes.
- Los directivos deben contribuir a que los profesores reflexionen sistemáticamente sobre su práctica.
- Los directivos deben favorecer el aprendizaje de los estudiantes entregando a los docentes la información necesaria para que estos potencien sus prácticas en el aula.
- Los directivos deben identificar el potencial de los docentes para el desarrollo profesional con la intención de ayudarles a través de la educación en servicio y orientación adecuada entre otras.

Entonces, hablamos de retroalimentación en el proceso educativo (basándonos en lo expuesto en Guía N° 6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012) cuando los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje son utilizados como información útil, que se analiza y considera para analizar y redirigir el proceso. La información obtenida retroalimenta al estudiante, en cuanto le permite conocer cómo va avanzando en su aprendizaje e identificar sus errores y aciertos, además retroalimenta a la familia, puesto que puede apoyar este proceso en el hogar. Por otra parte de acuerdo a la finalidad de esta investigación, retroalimenta al docente, ya que le informa como está ejecutando sus acciones y le permite identificar sus debilidades.

También se puede obtener información sobre el proceso de enseñanza que guía el docente mediante la observación sistemática del aula por parte de un observador. De acuerdo con los autores Leiva, Montecinos, & Aravena (2017) (citados en Líderes educativos, 2016) esta información recogida cobrará mayor valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir, compartida, analizada y comprendida en conjunto, de manera que pueda constituirse en una verdadera fuente de aprendizaje. Por lo tanto, es crucial que se genere una instancia de retroalimentación a las prácticas del profesorado, ya que la retroalimentación al docente tiene directa relación con el aprendizaje de los estudiantes, los cuales a su vez también requieren de retroalimentación brindada por el profesor.

Tuyten & Devos, 2011 (citados en Líderes Educativos, 2016) realizaron un estudio que buscaba medir la utilidad e impacto de la retroalimentación dada hacia los docentes desde los directivos escolares. Ellos averiguaron sobre que tan efectivos son los

directores y directoras proporcionando retroalimentaciones a los docentes que se encuentran a su cargo. De lo cual lograron realizar la siguiente propuesta teórica para comprender el proceso de retroalimentación a un docente:



**Figura 1. Proceso de retroalimentación. Fuente Líderes Educativos (2016).**

En la investigación que realizaron los autores mencionados, establecen que la retroalimentación es clave para conseguir la mejora y transformación de las prácticas pedagógicas. Es decir, si el profesor siente que la retroalimentación le sirve considerará la información y sugerencias que le proporciona su director o directora. Sin embargo el estudio evidenció que la mayoría de los directores escolares no realizan retroalimentaciones significativas que apoyen el fortalecimiento y perfeccionamiento de las prácticas pedagógicas de los docentes, lo cual es consecuencia de proporcionar información irrelevante o insuficiente según señalan Tuyten & Devos, 2011 (citados en Líderes educativos, 2016).

Estudios con respecto a liderazgo escolar han determinado que una de las rutas de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es por medio del apoyo emocional a los docentes y la inquietud por su desarrollo profesional. Esto significa según Leithwood, 2009 (citado en Guía N° 6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012)

- inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas,



- darles autonomía en el aula,
- escuchar sus sugerencias, y
- entregarles retroalimentación individual y grupal sobre su trabajo.

En consecuencia de acuerdo a la literatura consultada y a lo dispuestos en los diferentes textos y artículos publicados por el Mineduc, es posible definir que el rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable, y tiene como finalidad que sean los propios docentes quienes fortalezcan su capacidad de analizar y comprender sus acciones pedagógicas, mediante la retroalimentación que se deriva de la observación directa de su ejercicio en el aula. Lo que a su vez, permite ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva en los docentes, es decir la habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que estas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes. Dicha habilidad espera que el profesor le dé sentido a todo lo que ocurre en el aula y logre tomar conciencia de aquellas acciones que se realizan por usanza o inercia, pero que no tienen un efecto real o tienen un efecto indeseado sobre el aprendizaje de sus estudiantes.

Por ello, es la reflexión pedagógica finalmente la que deben alcanzar los profesores, porque es una capacidad reconocida en los docentes efectivos y es una de las competencias que los estándares de desempeño docente identifican como parte de la buena enseñanza (Mineduc, 2003). Se trata de una habilidad necesaria de desplegar en el profesorado y que no puede simplemente aprenderse de los libros, puesto ello no solo es teoría que baste con leer, sino que debe practicarse en el contexto real, a partir de su propia experiencia, Gómez, 2008; Bazdresch, 2006 (citados en Líderes educativos). En este aprendizaje, el papel de un mediador que entregue retroalimentación y contribuya a mirar crítica pero constructivamente el desempeño en el aula, es de gran valor. He aquí el rol fundamental del equipo directivo en ello.

Blázquez, 1991 y Elliott, 1993 (citados en Proceso de reflexión docente para mejorar las prácticas de evaluación de aprendizaje en el contexto de la educación para jóvenes y adultos (epja). 2016.) señalan que dentro del contexto de la reflexión como elemento de mejora, en la pedagogía existe un movimiento denominado “investigación-acción”, cuyo propósito fundamental consiste en mejorar la práctica docente y no en generar conocimientos científicos. La utilidad de este movimiento permite que los

docentes analicen interacciones, critiquen creencias, teorías, además de evaluar alternativas que conduzcan a cambiar una realidad existente. Este tipo de investigación reflexiva se caracteriza por ser abierta, participativa, democrática y se fundamenta en la mejora de la enseñanza considerando los problemas concretos de los docentes, que conducen a la necesidad de innovar y generar cambios

Entonces, de acuerdo a lo anterior y a lo que señala la Agencia de la Calidad en el libro Claves para el mejoramiento escolar (2018), dentro de las tareas y variadas demandas que deben afrontar los directores y directoras escolares junto a sus equipos de gestión, está el realizar visitas al aula y retroalimentar la docencia. Por lo tanto, estos procesos necesitan ser entendidos por todos los implicados como apoyo y acompañamiento a la mejora de las prácticas docentes que se implementan en el establecimiento escolar. Aquello difícilmente ocurrirá si no se centra en el proceso que implica conducir a un docente a desarrollarse profesionalmente para maximizar su potencial en el aula a través de la reflexión.

Para ello es necesario como se señala en Claves para el mejoramiento escolar (2018) el director debe definir sobre qué práctica se va a retroalimentar, es decir qué de lo observado se va a priorizar para trabajar con los docentes, dado que no es posible acompañar a los docentes en todos los aspectos al mismo tiempo. Una vez definida la práctica a retroalimentar, el directivo debe planificar una situación de diálogo en que el propósito principal debe ser ayudar a que los docentes puedan “ver” o “darse cuenta” de sus fortalezas y/o aspectos a desarrollar, comprometiéndose a ello.

Sin embargo, para que las diversas conversaciones de Retroalimentación puedan fomentar la reflexión de los docentes, el autor (\*) Schön, D. 1998 (citado en ¿Cómo retroalimentar? en la página web de [www.DocenteMás.cl.s.f.](http://www.DocenteMás.cl.s.f.)) señala que para que se produzca la reflexión se requiere mirar una situación concreta de la práctica docente, como un caso único, en el sentido de mirar sus cualidades, lo que lo caracteriza. En este caso, como hemos priorizado un aspecto relevante para retroalimentar, es necesario que tengamos claro en qué momentos, cómo fue la situación que se presentó en la clase y qué nos llamó la atención.

Por consiguiente, la información que se comparte, conversa y analiza en una entrevista de retroalimentación entre un director o directa con un docente, debe ser

aquella que fue recogida en la observación y que ambos consideran una muestra relevante y significativa del proceso de enseñanza. En ese sentido, la retroalimentación no debe pretender entregar al docente o educadora información desconocida, o que le resulte sorprendente y ajena sobre sí mismo y su trabajo. Lo que se espera es que ofrezca una oportunidad para analizar y conversar de un modo distinto y focalizado, acerca de información que ambos conocen, pero que se ha sistematizado y dispuesto para ello. Así se menciona en la información disponible en la plataforma Docente Más.

Por lo cual, para potenciar el desarrollo profesional docente a través de una retroalimentación efectiva, es necesario que los líderes escolares comprendan cómo aprenden sus profesores. El proceso de retroalimentación es una oportunidad de aprendizaje y mejora constante cuando se consideran cinco aspectos clave del aprendizaje en los adultos de acuerdo como se señala en Líderes educativos (2016):



**Figura 3. Aspectos claves del aprendizaje en adultos. Líderes Educativos (2016).**

No hay una manera única de retroalimentar, que se pueda aplicar en todas las situaciones y con todos los docentes, y la forma de hacerlo puede generar grandes diferencias. Por eso, es necesario aclarar qué queremos lograr con la retroalimentación y, de acuerdo a eso, definir cómo la haremos. Todo depende de la genuina curiosidad e interés por comprender el punto de vista del otro y aprender de lo observado en el aula (Líderes educativos, 2016). Sin embargo, generar cambios en las prácticas docentes es uno de los propósitos más desafiantes de lograr, y por ello se requiere seguimiento a lo conversado en la retroalimentación.

Como se ha señalado a lo largo de este marco teórico la importancia de la retroalimentación que debe recibir un docente con respecto a sus prácticas metodológicas en el aula, en los procesos de evaluación que lleva a cabo con sus estudiantes y en el ámbito de la convivencia escolar se vuelve esencial para mejorarlas. Porque si el docente no está realizando algunas de estas tareas correctamente el y/o los directivos deben identificar las carencias o debilidades para idear un plan de acción al respecto y por medio de la retroalimentación llegar a un consenso con los docentes para mejorarlas.

### **2.3 Conclusiones del marco teórico**

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y su equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y réplica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos. El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. (Montealegre.2001).

Una de las técnicas para evaluar a los docentes en el aula es la observación de clases. A decir de Flores, 2009 (citado en Experiencias reflexivas de asesoría en la práctica docente, 2014), “La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma ‘natural’ de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica.”

No obstante, nos encontramos que en la observación de clases los problemas son considerados aisladamente, y cuando son identificados varían de importancia para los directivos encargados de llevar a cabo este proceso de seguimiento y monitoreo. Cuando encargado del equipo directivo acompaña una clase e identifica un error en el docente, por lo general la solución que remite a este consiste en un llamado de atención que en lugar ayudar a corregir este error solo provoca disconformidad y preocupación en el docente de aula, puesto que como profesional necesita que se le entreguen las herramientas necesarias para mejorar y suplir los errores presentes.

Lo anterior nos señala que los docentes no se desarrollan solos. Las organizaciones en general juegan un rol relevante en su desarrollo profesional. Particularmente es relevante el liderazgo del Director/a y equipo directivo. Por lo cual, es clave asegurar el equilibrio entre las instancias de formación docente y los propósitos de la escuela, apoyar a los docentes en el uso de las habilidades adquiridas, generar condiciones para que los docentes compartan ideas y prácticas bajo una cultura de colaboración, apoyar y mostrar confianza respecto al trabajo y logros de cada docente, entre otras según señalan Day et al., 2011; Hallinger, 2005 (citados en Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente).

En este sentido, la práctica de acompañamiento a los docentes, en interacción con otras, tienen impacto positivo en la mejora de las prácticas docentes como lo señalan Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Leithwood, 2009; Hallinger, 2010; Marfán, Muñoz y Weinstein, 2013 (citados en Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente). En este proceso, dos subprocesos son claves: observación de clases y retroalimentación.

El rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable. Por lo cual, durante este capítulo se hizo énfasis que la retroalimentación derivada de la observación de aula y 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 que a su vez permite ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva en los profesores, en síntesis la habilidad de observar sus propias acciones y las de los estudiantes, lo cual presume pueda darle sentido a todo lo que ocurre en el aula, centrándose en el aprendizaje de los estudiantes (Mineduc, 2012).

Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011; Hallinger, 2005 (citados en Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente), señalan que los docentes no se desarrollan solos. Las organizaciones en general juegan un rol relevante en su desarrollo profesional. Particularmente es relevante el liderazgo del Director/a y equipo directivo. Donde la literatura muestra que es clave asegurar la consistencia entre las instancias de formación docente y los propósitos de la escuela, apoyar a los docentes en el uso de las habilidades adquiridas, generar condiciones para que los docentes compartan ideas y prácticas bajo una cultura de colaboración, apoyar y mostrar confianza respecto al trabajo y logros de

cada docente, entre otras. En este sentido según Hallinger, 2010; Leithwood, 2009; Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008 (citados en Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente), la evidencia señala que la práctica de acompañamiento a los docentes, en interacción con otras, tiene impacto positivo en la mejora de las prácticas docentes. En este proceso, dos subprocesos son clave: la observación de clases y la retroalimentación.

En conclusión la retroalimentación que debe realizar el equipo directivo se trata de un ejercicio formativo, cuyo fin no es juzgar el desempeño docente, sino buscar formas de aprender y mejorar a partir de la reflexión sobre su propia práctica y con el objetivo de potenciar los aprendizajes de los estudiantes, es decir, el propósito último es mejorar la enseñanza para que los estudiantes aprendan más y mejor. Si está no está presente o no es oportuna, el directivo está impidiendo el desarrollo profesional de los docentes, por lo cual ellos seguirán desconociendo aquellas prácticas que no están dando resultados positivos ni las que están siendo efectivas.

Sin embargo, es importante señalar que el fin de la retroalimentación docente por parte de los directivos es que se descubra en conjunto qué motiva las acciones que el docente hace en el aula y se examinen sus efectos en los estudiantes. Así, se espera que esta práctica vaya volviéndose un ejercicio personal y continuo del docente (Mineduc, 2012), lo que a su vez debe ser facilitado por el trabajo que realicen los líderes de los establecimientos educacionales. Por ello, el director debe ser capaz de realizar una retroalimentación apoyando y acompañando la mejora de las prácticas docentes que se implementan en el establecimiento escolar, puesto que ello es una de las principales tareas que debe realizar.

## **Capítulo III**

### **Diseño metodológico de la investigación**

### **3.1 Fundamentación del tipo de investigación**

Esta investigación se llevó a cabo mediante los lineamientos de la investigación cualitativa, cuyo propósito principal está orientado a la sistematización de información que llevará a caracterizar el proceso de retroalimentación que ofrece a los docentes el equipo directivo de un establecimiento escolar.

Los datos que se recopilaron permitieron comprender el fenómeno en cuestión y orientar las estrategias de mejora a implementar una retroalimentación de parte del equipo directivo oportuna y periódica.

### **3.2 Explicitación y características de la unidad de estudio**

Se definió como entidad de estudio un Establecimiento Educacional (EE) de la comuna de San Carlos, el cual cuenta con una trayectoria de más de 30 años de funcionamiento, el que no depende directamente del municipio de la comuna.

El establecimiento en estudio posee Gratuidad Escolar, lo cual ha permitido a niños, niñas y jóvenes de la comuna de San Carlos poder acceder a un establecimiento sin costos algunos. Cuenta con una matrícula superior a los 1000 estudiantes y la educación que se imparte abarca desde pre-kínder hasta cuarto medio, donde el índice de vulnerabilidad supera el 60% del estudiantado.

Además el EE en estudio se encuentra incorporado en la Carrera Docente, por lo cual durante el presente año se encuentran en proceso de evaluación las educadoras de pre-kínder, kínder y los/as docentes que se desempeñan en el primer ciclo y realizan clases en las asignaturas de lenguaje y matemática. Proceso que es nuevo para la mayoría de quienes se evalúan.

### **3.3 Explicitación de los sujetos de estudio**

Para llevar a cabo esta investigación participaron los directivos del EE, dentro de los que se consideran: director, jefe de UTP, encargado de evaluación, encargado de convivencia escolar y docentes de la unidad escolar en estudio. Permitiendo de esta forma obtener información desde el punto de vista directivo y como de los docentes de aula.



**Tabla N°1.** Estamentos de la unidad educativa en estudio.

<b>Estamentos</b>	Directivos	Docentes
<b>Número de entrevistados</b>	4	5

### **3.4 Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información**

Para la recolección de los datos en esta investigación se utilizaron entrevistas semi-estructuradas a los estamentos especificados en la Tabla N°1, con el propósito de capturar el comportamiento verbal y registrar las opiniones de directivos como de docentes. Posteriormente la información recabada fue analizada a través del proceso metodológico de triangulación hermenéutica, hermenéutica la que según Cisterna 2010, consiste esencialmente en una acción de reunión y cruce dialectico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida en una investigación, ya sea mediante la recopilación de información en el trabajo de campo o mediante la revisión bibliográfica, a fin de construir el corpus representativo de los resultados de la investigación. De esta manera se cruza la información obtenida en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los sujetos de estudio y los resultados obtenidos en la revisión documental, con lo que los investigadores realizan interpretaciones y conclusiones elaboradas por cada categoría apriorística, otorgando un significado comprensible a la información recogida.

### **3.5 Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación**

Para recabar la información necesaria que se obtuvo en la presente investigación se organizó como se señala en la Tabla N°2.

**Tabla N°2.** Especificaciones operacionales de la investigación.

<b>Sub-categoría</b>	<b>Estamentos en los que se aplicará</b>	<b>Instrumentos utilizados</b>
A.1: Uso de metodologías didácticas	Directivos docentes.	Entrevista semi-estructurada
A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza		
A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases		
B.1: Validez de los instrumentos de evaluación		
B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación		
C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje		
C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.		
C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes.		

## **Capítulo IV**

### **Presentación de los resultados de la investigación**

## 4.1 Introducción

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos durante esta investigación, en la cual se aplicó una encuesta semi-estructurada a dos estamentos los que corresponden al equipo directivo que está compuesto por el director del Establecimiento Educacional (EE) en estudio y el Jefe de UTP. El segundo estamento está integrado por docentes, de los cuales se tomó una muestra de 5 profesores/as del EE en estudio. Para ello, se eligieron profesionales que desempeñan su labor en diferentes asignaturas y ciclos de enseñanza, además de procurar que existiese una diferencia entre los años de servicio que han desempeñado como docentes en la unidad de estudio, para así obtener diferentes reflexiones y perspectiva de parte de los entrevistados.

Por otra parte, para el procedimiento de análisis de la información recogida a través de las entrevistas, el primer paso que se realizó fue la tabulación de las respuestas de cada sujeto en cada una de las preguntas desarrolladas, las que son expuestas por cada estamento en los Anexos que se encuentran al final de este informe de investigación. Posteriormente, se llevaron a cabo las respectivas deducciones y/o inferencias interpretativas por subcategoría a partir de la información recabada desde lo planteado por cada sujeto en estudio. Las interpretaciones e inferencias son detalladas en profundidad por cada estamento, lo que también se detalla en los Anexos. Finalmente, se procedió a efectuar la construcción de interpretaciones por categoría y estamento, lo que se detallada en los próximos párrafos.

Para dar a conocer los resultados de la siguiente investigación en primer lugar se presentan las entrevistas realizadas al equipo directivo, las que se aplicaron a dos sujetos, los que corresponden al Director del EE y al Jefe de UTP.

En segundo lugar se dan a conocer los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los docentes, donde se consideró una muestra de cinco participantes de diferentes especialidades y años de servicio en el establecimiento educacional en estudio.

En tercer y último lugar se dará a conocer la triangulación de los resultados obtenidos durante la investigación, con lo cual se pretende dar respuesta a la pregunta de investigación que ha sido la base de esta indagación.

## 4.2 Presentación de resultado del estamento directivo

Sobre la base de la información recopilada por medio de entrevistas semi-estructuradas a miembros del equipo directivo, se logró establecer de modo interpretativo una descripción detallada de las prácticas de retroalimentación que estos profesionales realizan con respecto a las prácticas docentes en el aula y en los procesos de evaluación que aplican a los estudiantes. A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada sub-categoría establecida, cuyas respuestas textuales de cada sujeto se encuentran en el Nexo N° 3.

Respecto a la sub-categoría A.1 *Uso de metodologías didácticas*, se puede establecer que los directivos conocen que los docentes desarrollan actividades didácticas significativas y desafiantes a los estudiantes, las que confían apuntan al logro de los objetivos propuestos para cada clase. Lo cual, evidencian por medio de la constante publicación de fotografías de las actividades en las redes sociales del establecimiento, los comentarios de los propios alumnos, informes de cobertura curricular, actas de codocencia, la intervención de profesionales en las actividades de aprendizaje en movimiento, donde se mezcla la actividad física y los contenidos de cada asignatura y lo que ellos observan al desplazarse por establecimiento. Para propiciar este tipo de actividades constantemente generan instancias de reflexión y facilitan diferentes herramientas adquiriendo por medio de recursos SEP implementación educativa como textos, libros, materiales didácticos, tecnología, proporcionando horas no lectivas destinadas a la codocencia, entre otras. Las cuales, tienen como objetivo facilitar el trabajo docente y permitir el aprendizaje de los estudiantes. Además de ello, proporcionan la libertad y apoyo a los docentes en las diferentes actividades que gestionen. Lo cual se evidencia en el Nexo N° 7.

En relación a la sub-categoría A.2 *Diseño de la planificación de la enseñanza*, se aprecia en base a las entrevistas, que miembros del equipo directivo se aseguran que los docentes cumplan con la elaboración de este instrumento en los plazos dados y que existe un miembro encargado de revisar que estas cumplan con el formato establecido y correspondan al curso y asignatura señalada, pero de lo cual se puede inferir que principalmente se revisan los enunciados y no detalladamente si estas corresponden a lo todo lo señalado en el currículo nacional. Por otra parte, señalan que en el caso que estas no se encuentren bien se les hace saber personalmente a los docentes, donde se les

solicita corrijan los errores que se puedan presentar. Se infiere que los errores son más que nada de escritura u ortografía, ya que se interpreta que no hay una revisión real que asegure se esté abarcando todo lo estipulado en el currículo nacional. Y como señalan los entrevistados tampoco se dispone del tiempo suficiente para su revisión minuciosa, por lo cual se confía en el profesionalismo de los docentes. (Nexo N° 7)

Con respecto a la *A.3 Distribución de la organización de la enseñanza en clases*, se puede establecer respecto de esta sub-categoría (Nexo N° 8). que los directivos asumen conocer que los docentes incorporan frecuentemente en sus clases actividades que abarquen diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, los que son acordes a los contenidos a abordar y las características de cada curso, puesto que se facilitan instancias de reflexión por medio de asignación de horarios de co-docencia donde los docentes dedican tiempo a planificar y preparar sus clases en colaboración de otro profesional de su área, lo que les permite tener una segunda visión e identificar otros factores o características que el docente titular no haya visualizado aún. Por lo cual, de esta forma gestionan el apoyo a los docentes, además de contar con las asignaturas de matemática y lenguaje con el apoyo del Programa de Integración Escolar (PIE) en los niveles de primero básico a octavo año de enseñanza media. Donde educadoras diferenciales y el equipo multidisciplinario que lo componen, apoya a los docentes entregando diagnósticos de los estudiantes que puedan presentar alguna dificultad con el aprendizaje, lo que permite al profesorado idear también con ayuda de estos profesionales actividades que sean variadas y acordes a los múltiples estilos de aprendizaje, de acuerdo a lo establecido en las normativas legales e incorporación de forma progresiva del DUA.

También los entrevistados resaltan la calidad de profesionales que aseguran existe en el establecimiento

En cuanto a las sub-categoría *B.1 Validez de los instrumentos de evaluación*, se puede interpretar que no hay una revisión de los instrumentos de evaluación previa su aplicación a los estudiantes, si bien los entrevistados señalan existe un formato que es conocido por todos los docentes, no hay una revisión de estos instrumentos, lo cual solo se da en casos en los que se han recibido comentarios por parte de los estudiantes o de apoderados (Nexo N° 8).

Sin embargo, a pesar que no se realice una revisión de estos, los directivos señalan que se ha apoyado a los docentes en la elaboración de instrumentos de evaluación con capacitaciones, las que solo han sido para un grupo de docentes y de lo cual se espera que estos a través de las instancias de reflexión entre pares que proporcionan, existan instancias en las que se compartan los nuevos conocimientos adquiridos por este grupo. De lo cual, se espera que las capacitaciones se puedan seguir ejecutando y les permita abarcar a un mayor número de docentes (Nexo N° 7).

En la sub-categoría B.2 *Uso de criterios en instrumentos de evaluación*, según los resultados obtenidos en las entrevistas el equipo directivo detallada en el Nexo N° 7, señala que los docentes utilizan criterios pertinentes en sus evaluaciones, criterios que son acordes a los contenidos vistos en clases y que corresponden a los mismos que serán evaluados. En aquellos casos en que estos no cumplan con lo señalado, ya sea porque lo manifestó algún estudiante o apoderado, se conversa con el docente y se llega a un consenso al respecto, pero en todo momento se le brinda el apoyo necesario a los docentes. De esto se puede inferir, que no se realiza una revisión constante, sino que se lleva a cabo en el caso que se manifieste una inquietud o queja de parte de algún estudiante o apoderado.

De la sub-categoría C.1 *Fomento de un clima y una cultura escolar*, se evidencia a través de las entrevistas Nexo N° 9, que los directivos conocen el clima de aprendizaje que lleva a cabo cada docente en el aula, por medio de observaciones de terceros como psicólogos, lo cuales ingresan en reiteradas oportunidades a observar el comportamiento de algunos estudiantes, las visitas de inspectores y en algunos casos de miembros del equipo directivos, además de las apreciaciones de parte de estudiantes y apoderados, las que son de gran valor para el equipo directivo.

Lo cual, apoyan facilitando confianza y libertad al docente, además de proporcionar talleres y reuniones de reflexión y análisis durante jornadas previamente planificadas las que son ejecutadas por diferentes estamentos del establecimiento educacional. Además, mencionan que ello es posible gracias a la difusión de los valores de la institución y a los diferentes protocolos existentes los cuales deben ser conocidos por todos los funcionarios.

En cuanto a la sub-categoría C.2 *Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula*, se puede interpretar Nexo N° 9, que los directivos confían en el criterio de los

docentes en cuanto a establecer pautas sociales que propicien un clima adecuado en el aula y que a su vez facilite el aprendizaje de los estudiantes, porque a pesar de existir normas y comportamientos claros en los reglamentos internos establecidos, no se lleva a cabo un monitoreo en sí, sino que se asume que se lleva a cabo, debido a la confianza en el profesionalismo que tienen los directivos por el cuerpo docente.

Lo que se apoya por medio de análisis y retroalimentaciones en los consejos de profesores, los que principalmente están a cargo de inspección general y del departamento de Convivencia Escolar, quienes preparan talleres que se sustentan con información real del establecimiento y local a nivel de comuna.

Por último, en las respuestas obtenidas en las preguntas relacionadas con la subcategoría *C.3 Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes*, se puede establecer en base a las entrevistas detalladas en el Nexa N° 7, que el equipo directivo monitorea el compromiso de los docentes con el aprendizaje de los estudiantes y con la institución, a través de las diferentes actividades que se les encomiendan a los docentes y las actividades extra-programáticas en las cuales participan, en la cercanía que aprecian manifiestan con el resto de la comunidad educativa, además porque quienes se desempeñan como docentes cumplen con un perfil previamente establecido por la institución el cual mencionan, es el sustento de la educación que se imparte en el establecimiento, lo que también se menciona en el PEI. Por ello, constantemente se están manifestando discursos en los cuales se le motiva al cuerpo docente que son los gestores de la educación chilena y que en ello está el construir personas nobles y de bien en la sociedad, también se propician instancias de reflexión entre pares y talleres durante los consejos que los motiven a volver a encantarse con la pedagogía.

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que existen prácticas de liderazgo directivo que están generando buenos y malos resultados dentro del establecimiento en estudio. Estas son:

- Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo.
- Generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa.
- Fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales.
- Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores.
- Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna.



Se concluye que la retroalimentación hacia las prácticas docentes y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados y si estos se llevan a cabo como corresponde por parte del equipo directivo, sin duda posicionaría a cualquier establecimiento dentro de aquellos con los mejores resultados académicos, ya que la retroalimentación docente va de la mano con los resultados que se puedan obtener en los aprendizajes de los estudiantes.

### **4.3 Presentación de resultados del estamento docente**

Para la obtención de la información requerida para esta investigación en el siguiente estamento (docentes) se recolectó mediante el audio-grabación de las entrevistas las que fueron inicialmente transcritas. Posteriormente, se codificaron los datos a partir de las sub-categorías desprendidas de las categorías establecidas en la investigación.

En el siguiente estamento se tomó una muestra de cinco docentes de los cuales cuatro de ellos corresponden al sexo femenino y uno al masculino, los que se encuentran en un rango de edad que va desde los 26 a los 50 años.

Los docentes encuestados se desempeñan en las asignaturas de matemática (primer ciclo), lenguaje (primer ciclo), educación física (primer y segundo ciclo) e historia (enseñanza media), los que además cuentan con diferentes rangos de años ejerciendo como docentes. De la muestra cuatro docentes además de desempeñarse en las áreas señaladas anteriormente cumplen el cargo de profesores jefes.

El total de los encuestados cuenta con estudios hasta pregrado y algunos perfeccionamientos como pos-títulos.

En las dos preguntas aplicadas a los docentes las cuales están relacionadas con la categoría A.1 *Uso de metodologías didácticas*, señalaron que todos utilizan frecuentemente actividades significativas y desafiantes a sus estudiantes, las cuales tienen como objetivo principal lograr el objetivo de la clase y el aprendizaje de sus estudiantes, para ello señalan utilizar diversas estrategias tanto en las actividades que pueden ser dentro y fuera del aula así como en la elaboración de material (guías, puzzles, presentaciones, acertijos, etc.). Todos señalan que efectivamente sus actividades apuntan al logro de los objetivos de la clase y ninguno de los sujetos en estudio señaló lo contrario. Lo cual se puede corroborar en lo expuesto en el Nexo N° 3.

Por otra parte, al solicitarles describir alguna experiencia en la cual recibieron por parte de algún miembro del EE sugerencias e ideas de actividades o metodologías que sean útiles o les pudiesen servir en sus clases, fueron enfáticos al señalar que estas generalmente las recibían de parte de sus pares, es decir docentes que se desempeñaban en sus mismas áreas y nivel, y solo un docente señaló haber recibido de parte de un miembro del equipo directivo una idea o sugerencia, lo cual surgió de una conversación informal, “de pasillo” (Nexo N° 3).

Por lo cual, los docentes consideran que sus actividades apuntan directamente a los objetivos propuestos en sus clases, ya que no existe una evidencia conocida por ellos que indique lo contrario.

En las preguntas tres y cuatro relacionadas con la sub-categoría A.2 *Diseño de la planificación de la enseñanza*, mencionaron que utilizan principalmente dos instrumentos de planificación que son solicitados y establecidos por el EE, los que corresponden a la planificación anual la que detalla cada unidad que será abordada durante el año escolar y las respectivas habilidades que deben ser desarrollada por los estudiantes. El segundo instrumento que utilizan es el cronograma, donde detallan de forma mensual como abordaran los Contenidos Mínimos Obligatorios (CMO) establecidos en el currículo nacional, es decir es un desglose de la planificación anual ordenado mes a mes, el cual deben entregar a la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) de forma semestral. Además, los docentes señalan que existe un modelo establecido por el EE para ambos instrumentos, lo que se evidencia en el Nexo N° 3.

Dentro de las entrevistas algunos sujetos señalaron que también utilizan la planificación diaria, la que registran en sus cuadernos pedagógicos, la cual ellos utilizan a modo personal, puesto que les permite organizarse mejor, como así lo señalan los sujetos A.4 y A.5 en el Nexo N° 3, quienes señalaron utilizar una planificación diaria, en ella detallan el objetivo que llevaran a cabo en cada clase y las propuestas de las actividades y los tiempos que dedicaran a ello. Por otra parte, el resto de los sujetos señalan que se guían por medio del cronograma semestral.

Posteriormente, al solicitarles que describieran si después de hacer entrega de estos instrumentos de planificación habían recibido algún comentarios y/o sugerencia de parte del equipo directivo, señalaron todos los entrevistados que esto no ha ocurrido desde que se desempeñan como docentes en el establecimiento, por lo cual es necesario mencionar

que uno de los sujetos se ha desempeñado en el EE en estudio durante 28 años (Nexo N° 4).

La siguiente sub-categoría la cual se abordó durante las entrevistas es la A.3 *Distribución de la organización de la enseñanza en clases*, donde los participantes respondieron preguntas relacionadas con el acompañamiento en el aula por parte de algún miembro de la unidad educativa, donde la mayoría de ellos mencionó que generalmente en sus clases eran acompañados por pares que cumplen el rol de co-docentes, quienes tienen un horario establecido semanalmente para apoyarlos en sus clases, con los cuales diseñan y planifican actividades, se distribuyen labores dentro del desarrollo de las clases de acuerdo a lo previsto con anterioridad. También suelen ser acompañados en los casos de los docentes de primer ciclo en las asignaturas de matemática y lenguaje por las educadoras diferenciales. Pero solo uno de los docentes entrevistados señaló que en una oportunidad un miembro del equipo directivo ingresó al aula a observar su clase, pero por un tiempo breve. Otro docente señaló que durante el año 2017 un miembro del equipo de convivencia escolar, en este caso un psicólogo ingresó al aula a observar el comportamiento de los estudiantes, donde asumió que aplicó una pauta que había sido consensuada en un consejo de profesores, pauta que se explicó que era con la finalidad de conocer el comportamiento de los estudiantes y detectar los casos de indisciplina en el aula. Para ello se puede ver el Nexo N° 4.

Al consultarles si habían recibido alguna retroalimentación por parte de los acompañamientos, quienes mencionaron que ingresaban con co-docentes al aula dijeron que recibían una retroalimentación de parte de ellos (Nexo N° 4), quienes les aportaban con ideas de cómo abordar algunas problemáticas que surgen o de como diseñar actividades que fuesen significativas. En cambio los sujetos que mencionaron haber sido acompañados por otros miembros del EE no recibieron una posterior retroalimentación ni comentarios de lo observado en sus clases.

En las preguntas relacionadas con la sub-categoría B.1 *Validez de los instrumentos de evaluación*, la mayoría de los sujetos señalan en el Nexo N°4, que su forma de validar los instrumentos de evaluación que aplican a sus estudiantes es procurando que estos estén relacionados con lo que trabajaron en las clases anteriores a la evaluación y que aborden todos los objetivos que trabajaron. El sujeto A.2 señaló (Nexo N°3) que valida sus instrumentos de evaluación aplicando una evaluación formativa, con lo cual evidencia

estar abordando los contenidos que desea evaluar, lo que también le permite detectar cualquier error previa confección del instrumento.

Por otra parte, la mayoría de ellos no ha tenido una instancia en la cual recibieran de algún miembro de la unidad educativa una retroalimentación de los instrumentos de evaluación que diseñan y que posteriormente aplican a sus estudiantes. El sujeto A.2 señaló que comparte sus evaluaciones con docentes de su misma especialidad y con ellos verifica que las preguntas apunten a los objetivos propuestos, la redacción sea acorde, las actividades sean desafiantes y de acuerdo al nivel de los estudiantes. Lo cual se puede corroborar en el nexo N° 3 y 4.

Otro punto de vista es el señalado por el sujeto A.4 a quien manifestó que no le gusta que otras personas opinen sobre sus evaluaciones y que no lo ve como algo relevante, que alguien más le de sugerencias, ya que considera que sus instrumentos son correctos, ya que nadie le ha manifestado lo contrario de parte del establecimiento. Esto último también fue señalado por el sujeto A.5 quien manifestó que ellos contaban con la libertad de realizar los instrumentos de evaluación que estimaran convenientes, ya que el equipo directivo ha manifestado una alta confianza en la labor de cada docente, lo que también señalaron los demás entrevistados, lo que se puede corroborar con los Nexos N° 3 y 4.

En la sub-categoría B.2 *Uso de criterios en instrumentos de evaluación*(Nexos N° 4 y 5), los docentes señalaron desconocer como el equipo directivo monitorea que los criterios de evaluación que utilizan en sus instrumentos de evaluación sean pertinentes de acuerdo al nivel y habilidades de los estudiantes, pero que ellos se encargan de verificar su propio trabajo y asumen que es correcto, que los criterios que utilizan son coherentes con las características de los cursos y lo que enseñaron durante las clases.

Los docentes mencionan que debe existir un monitoreo de parte del equipo directivo, pero ellos lo desconocen, por lo cual al solicitarles una descripción de alguna instancia en la cual fueron orientados por algún miembro del equipo directivo sobre los criterios que han utilizado en sus evaluaciones todos ellos señalan no haber tenido la experiencia.

Con respecto a la sub-categoría C.1 *Fomento de un clima y una cultura escolar*, en la preguntas número 11 y 12, donde los docentes debían describir como el EE se encarga de monitorear que se mantenga un clima propicio y favorable en el aula, además de

caracterizar las sugerencias o comentarios que habían recibido por parte de algún miembro directivo en el caso que fuese necesario.

Para ello, en el Nexo N° 4, los docentes señalaron que en el establecimiento existen protocolos los cuales deben ser conocidos por todos los funcionarios, los que también se socializan en reuniones de nivel y consejos generales. Además, para apoyar en casos emergentes en los cuales un estudiante sea muy disruptivo durante la clase dificultando el clima de aprendizaje para el resto de los estudiantes, el establecimiento cuenta con inspectores de pasillo los cuales pueden intervenir si así lo solicita un docente o dependiendo el caso o circunstancia también se puede acudir al departamento de convivencia escolar, el que cuenta con profesionales los cuales pueden prestar contención a los estudiantes si es necesario.

También los docentes señalan que el establecimiento procura que se propicie un clima adecuado en el aula con el trabajo y labor que debe realizar cada profesor jefe, ya que este está encargado de identificar los hechos que dificulten el ambiente en el aula, ya sea trabajando la resolución de conflicto con los estudiantes en las horas de orientación, derivando a convivencia escolar los casos de estudiantes que presenten algún comportamiento que sea frecuente y este dificultando el aprendizaje del resto de niños y niñas, programando instancias donde el equipo de psicorientación integrado por el orientador y psicólogos desarrolle talleres con los estudiantes o con los apoderados si es necesario.

En cuanto a describir algún tipo de sugerencia que han recibido con respecto al fomento del clima que se desarrolla en el aula durante sus clases, señalaron que como no han sido acompañados por parte de algún miembro del equipo directivo no han recibido directamente alguna sugerencia o retroalimentación, pero si ha sido a nivel general en los consejos generales los que han sido llevados a cabo por el equipo de convivencia escolar y por inspectoría general, quienes durante dichos consejos han expuesto problemáticas frecuentes en el aula y las remediales que pueden ser llevadas a cabo.

Por otra parte el sujeto A.4 (en el Nexo N° 3) señaló que ha recibido retroalimentación por parte de un miembro del equipo de psicorientación, pero considera que esta fue deficiente y que el apoyo que se le prestó en una situación en particular no fue idóneo ni relevante, por lo cual mencionó que prefiere resolver sin intervención de otros los conflictos que puedan surgir en sus clases.

En el desarrollo de las preguntas número 13 y 14 relacionadas con la sub-categoría C.2 *Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula*, los docentes señalan que el equipo directivo se asegura que cada docente promueva en sus clases normas de convivencia para mantener un clima adecuado para el aprendizaje, a través de la socialización de estas en los consejos generales y en las reuniones por nivel donde se ha analizado en varias oportunidades el reglamento interno establecido por la unidad educativa, facilitando instancias de conversación entre docentes donde compartan también estrategias que les permitan la promoción de normas (Nexo N° 4 y 5).

También se da a conocer a los estudiantes las normas de convivencia en el establecimiento y en el aula a través de talleres que se desarrollan en las clases de orientación donde el principal gestor de ello es el profesor jefe, también se comparte de con los padres y/o apoderados a través de las reuniones de apoderados, se hace entrega de una copia a la directiva de cada curso y se publica en las redes sociales oficiales del establecimiento.

En cuanto a la recepción de sugerencias y/o aportes de parte de los miembros del EE señalan no haber recibido de forma personal, sino que se abordan de forma generalizada en los consejos generales, en los que se desarrollan talleres motivacionales donde se dan a conocer estrategias y a ello se suman las intervenciones de experiencias vividas por otros docentes.

Finalmente en la sub-categoría C.3 *Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes*, en las preguntas 15 y 16 los sujetos entrevistados señalan en el Nexo N° 3, desconocer cómo el EE monitorea que los docentes estén comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes, pero son enfáticos al señalar que están seguros que todos los docentes que trabajan en el colegio están comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes o de caso contrario ya no se encontrarían ejerciendo pedagogía junto a ellos. Por lo cual, infieren que durante la selección del personal en las entrevistas propiamente tal el equipo directivo se encarga que quienes forman parte del personal docente cumplan con el mismo perfil, donde uno de los factores más importantes es el compromiso con la educación que tienen los docentes. Para lo cual, al momento de la selección los postulantes a una vacante deben pasar por una entrevista en la cual se encuentra el equipo directivo docentes de la especialidad u otros profesionales dependiendo al cargo que se esté postulando, posteriormente los seleccionados deben pasar por una entrevista psicológica que determina si cumplen con el perfil propuesto.

Los docentes señalan que en sus casos personales cada uno de ellos está comprometido con el aprendizaje de sus estudiantes.

De acuerdo a lo anterior, los docentes caracterizan como instancias de retroalimentación los talleres motivacionales que se llevan a cabo durante los consejos generales, los que son expuestos por psicólogos y otros integrantes del equipo directivo, donde se incentiva el aprecio por la labor que cumple cada uno y la importancia de la afectividad hacia los estudiantes, entre otras temáticas (Nexo N° 4).

#### **4.4 Triangulación de resultados**

Al analizar las respuestas obtenidas durante las encuestas realizadas a los docentes y directivos con respecto a las sub-categorías propuestas (*Nexos N° 6 y 9*), se puede inferir que aquellas relacionadas con la categoría *A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza*, ambos estamentos coinciden en algunas respuestas desde el punto de vista de la retroalimentación que no se realiza de forma personalizada a cada docente, si bien existe un monitoreo con respecto a las prácticas que llevan a cabo los docentes, estas son desconocidas por ellos, ya que solo el equipo directivo las maneja y comparte escasa información de ello con otros miembros de la unidad educativa.

Si bien los docentes solo asumen que se debe realizar alguna supervisión o monitoreo de como incorporan diferentes estrategias y metodologías en sus clases, ya que no lo saben a ciencia cierta, por otra parte el equipo directivo afirma que sí se lleva a cabo de forma continua, aunque por el número de docentes en ocasiones se torna un tanto dificultoso, por lo cual también deben acudir a otros medios de información.

Con respecto a los diseños de planificación ambos estamentos coinciden que solo se utilizan dos, los que son exigidos por la Unidad Técnica, pero que se les da la libertad a los docentes de desarrollar otras formas que consideren pertinentes para organizar los contenidos que deben abarcar durante el año académico, los que deben ser coherentes con las planificaciones anuales y los cronogramas. Con respecto a los instrumentos de planificación anteriormente mencionados, el equipo directivo señala que se realiza un monitoreo en su desarrollo, se maneja un registro del cumplimiento de esto para lo cual se establecen plazos de entrega, los que posteriormente son revisados por UTP y archivados en un lugar disponible para quien los requiera, por otra parte los docentes creen que

solamente se lleva un registro de si se cumplió con la entrega de estos instrumentos, pero que no existe una revisión adecuada donde se corrobore que no existan errores y que efectivamente los plasmado en las planificaciones anuales y cronogramas corresponden a los CMO establecidos en el currículo nacional. Sin embargo, ambos señalan que no existe una retroalimentación personalizada de ello a cada docente, donde el equipo directivo menciona que esta se realiza en los casos que se presenten errores, pero no se hacen sugerencias a todos los docentes, por el costo de tiempo que implicaría ello.

Con respecto a la organización de la enseñanza en el aula (*Nexos N° 6 y 9*), los docentes afirman que no existe un acompañamiento al aula de parte del equipo directo donde destinen tiempo a la observación de clases, si bien en algunas ocasiones esto se ha realizado por integrantes también del departamento de psicorientación y convivencia escolar han sido con el fin de observar el comportamiento de los estudiantes en lo disciplinar, donde para ellos se consensuó una pauta que apuntaba al ámbito disciplinar de cada curso observado. Con lo cual también coincide el equipo directivo, ya que ellos señalan que conocen y confían en las habilidades profesionales de los docentes.

En lo referente a la retroalimentación del acompañamiento, el estamento de los docentes señalan que esto no se ha realizado y que les gustaría recibir una crítica constructiva sobre su trabajo, aunque algunos se muestran reacios a ellos y prefieren que no se realicen observaciones, ya que se sienten incomodos y perseguidos. Por otro lado, el estamento directivo señala que cuando se ha acompañado a los docentes en aula especialmente cuando se implementó la observación de la disciplina se realizó una retroalimentación generalizada y en los casos necesarios se hizo de forma más personalizada.

Por otra parte, en las respuestas entregadas de preguntas realizadas las cuales estaban relacionadas con la categoría *B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación*, los docentes señalaron tener la libertad y confianza en la construcción de instrumentos de evaluación, al igual que en los criterios utilizados en cada uno de ellos, ya que desconocen si existe un monitoreo de los instrumentos de evaluación y los criterios que se utilizan, lo cual también atribuyen a que el EE les brinda la confianza como profesionales. Por parte del equipo sus respuestas apuntan a que si se realiza un monitoreo y seguimiento como a que las evaluaciones se realicen en las fechas estipuladas en los calendarios de evaluación, que los contenidos a evaluar se den a



conocer con previa anticipación al alumnado, también se implementó un formato de estructura de las evaluaciones, el cual fue compartido e informado a todos los docentes.

En cuanto a la retroalimentación de la elaboración y criterios de los instrumentos de evaluación los docentes encuestados señalaron no haber recibido en ninguna oportunidad, por lo cual asumen que están bien realizadas o del caso contrario se les habría hecho alguna sugerencia, sin embargo consideran que es necesario que exista una previa retroalimentación para mejorar los aspectos que se encuentren débiles y mantener y poder compartir los mejores desarrollados, en cambio el equipo directivo menciona que se han realizado retroalimentaciones por medio de capacitaciones, a través de talleres realizados durante los consejos generales, en la facilitación de instancias de conversación entre docentes de nivel donde los temas a tratar han sido los instrumentos de evaluación, en la preparación y análisis de pruebas estandarizadas que implementará el establecimiento en algunas asignaturas.

Por última las preguntas relacionadas con la categoría *C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar*, con respecto al monitoreo que se ejecuta a que dentro de las aulas se propicie un clima escolar favorable para el aprendizaje, ambos estamentos coinciden que este se realiza de forma constante, que existen protocolos establecidos por el establecimiento los que son conocidos por todos los docentes, además que está plasmado en el PEI el cual es conocido por la comunidad.

En cuanto a las sugerencias u observaciones que señalan recibir los docentes describen que a través del departamento de convivencia escolar e inspectoría general se reciben, a través de las reuniones de consejo de docentes que llevan ellos a cabo, ya que está estipulado que una vez al mes le corresponda a cada departamento realizar un consejo, con lo cual también coincide el estamento directivo quienes mencionan que se realiza una retroalimentación y se les apoya a los docentes facilitándoles herramientas para mantener un clima adecuado en las salas de clases.

Así también ambos estamentos coinciden que se realiza un seguimiento de la promoción de normas de convivencia sana dentro y fuera del aula, a través de la socialización de reglamentos internos a los docentes, estos a su vez a los estudiantes (labor encargada principalmente a los profesores jefes) y a los apoderados en las reuniones de cada curso, además de su publicación y disponibilidad en las redes sociales

autorizadas del establecimiento. Por lo tanto la retroalimentación que se da de ellos se realiza de forma generalizada también en los consejos generales, por medio de talleres.

En las últimas preguntas relacionadas con esta categoría los docentes señalan desconocer cómo se realiza un monitoreo sobre el compromiso que ellos tienen hacia el aprendizaje de los estudiantes, pero afirman que todos los docentes que pertenecen al EE en estudio son profesionales comprometidos o de caso contrario ya no se encontrarían trabajando en la unidad educativa, puesto que consideran que el momento de selección de personal es clave para determinar esta característica entre los docentes, por lo cual consideran determinante la entrevista que se realiza a los postulantes a cada cargo y la posterior evaluación psicológica a la que se es sometido.

Por otra parte, el equipo directivo también señala que está seguro que quienes componen el cuerpo docente son personas comprometidas con la labor de educar y que no se encontraron al azar, sino que la selección de un perfil establecido ha proporcionado un sello especial como institución lo cual está escrito en el PEI. También señalan que se entrega retroalimentación a todos los funcionarios no solo al cuerpo docente con respecto al compromiso con la educación y aprendizaje de los estudiantes, para ellos constantemente se está motivando e incentivando en el aprecio por la profesión, en lo importante que es cada uno en la formación de niños y niñas, para ello han implementado talleres motivacionales a cargo del equipo de psicorientación donde el fin principal es la reflexión de los docentes. Además han generado instancias en las cuales puedan compartir experiencias entre pares, las que les permitan escalar hacia otros niveles de conciencia sobre la responsabilidad de educar y sentir motivación hacia ello. Instancias de retroalimentación que coinciden en gran parte con lo dicho por el estamento de docentes. (Nexo N° 6),

Por tanto, los resultados expuestos en los párrafos anteriores con los dos estamentos establecidos en esta investigación, me permitieron evidenciar que el proceso de retroalimentación que lleva a cabo el equipo directivo con respecto a las prácticas de los docentes en el aula y en los procesos de evaluación que desarrollan con los estudiantes, en su mayoría son desconocidos por los docentes y estos asumen que en muchos casos no hay un monitoreo, puesto que no lo evidencian. Por otra parte, se hace evidente que no se realiza una retroalimentación formal, donde se establezca una instancia previamente programada de conversación entre un miembro de la unidad directiva y los docentes así como lo establece la Agencia de la Calidad, ya que esta se aborda de forma

generalizada quedando a criterio de cada docente si lo expuesto en las reuniones de consejos generales, debe ser aplicado o considerado por ellos.

## **Capítulo V**

### **Interpretación y conclusiones de la investigación**

## 5.1 Discusión teórica de los resultados

El liderazgo escolar es visto en el MBD (MINEDUC, 2005b), como el desarrollo personal y profesional de un director o de un equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce, orientando a los diversos actores escolares al logro de las metas de los establecimientos. Sin embargo, es importante recordar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad de una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo, compromiso, debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, **buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje**, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial. Por ello, es tan relevante que los líderes educativos propicien buenas prácticas pedagógicas y un ambiente adecuado para el aprendizaje de niños y niñas por medio de la retroalimentación frecuente a los docentes, ya que con ello, brindan herramientas que les permitirán el mejoramiento y reflexión de sus prácticas conduciéndolos a llevar a cabo prácticas idóneas al aprendizaje de sus estudiantes. Lo cual, se está ejecutando de forma parcial en el establecimiento educacional en estudio, porque de acuerdo a los resultados obtenidos esta tarea del director establecida en el MBD se encuentra al debe, es decir, no es suficiente solamente felicitar a los docentes de forma pública o generalizada, lo cual no quiere decir que esto no esté bien, sin embargo es necesario que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades, las que pueda mejorar con las herramientas que le facilite el director. Así como lo señala la Agencia de la Calidad, donde es clara en señalar que la retroalimentación permite promover el desarrollo profesional a través de la práctica reflexiva, habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que estas tienen en los aprendizajes de los alumnos. Para que la retroalimentación resulte efectiva hay que planificarla con cuidado y formalidad, disponiendo de un lugar apropiado y de la confidencialidad correspondiente, plantear la entrevista como un momento formativo y de mutuo aprendizaje, dejar en claro el propósito, centrarse en lo que se observó y no en rasgos personales, basarse en evidencias no en opiniones, continuar con los aspectos positivos del observado y seguir con los desafíos. Al finalizar la entrevista hay que dejar tiempo para tomar acuerdos y firmar un acta de compromiso.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente esto no se lleva a cabo, de hecho han sido pocas las instancias en las cuales se han realizado observaciones de clase, también se ha evidenciado que no existe una pauta de observación de clases la cual se haya construido en consenso entre directivos y docentes. Lo que a su vez, nos dirige nuevamente a la escasa retroalimentación que reciben los docentes, ya que no si no existe una observación difícilmente puede haber una retroalimentación de las prácticas en el aula, lo que de acuerdo a lo establecido en el Marco para la Buena Enseñanza, en su dominio B, Compromiso con el desarrollo profesional, donde se espera que los docentes reflexionen de manera sistemática sobre su práctica, que la analicen críticamente en función de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, reconozcan sus fortalezas y debilidades y permanezcan en constante desarrollo profesional (Marco para la Buena Enseñanza, 2008), se encuentra estancado, porque a pesar que constantemente los directivos generen instancias de reflexión entre los docentes es necesario recibir una retroalimentación de parte del equipo directivo, puesto que ellos tienen una visión más estratégica en función de lo estipulado en el PEI del EE.

Por ello, algunas características claves que inducen a un liderazgo exitoso como señalan Leithwood et al, 2008 (citado en Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Vásquez Matías, 2010), casi todos los líderes exitosos se mueven en las mismas prácticas de liderazgo, a raíz de lo cual se pueden determinar las siguientes:

1. El liderazgo educacional es el segundo aspecto de mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, luego de lo que hacen los profesores en el aula.
2. Casi todos los líderes exitosos se mueven en las mismas prácticas básicas de liderazgo.
3. Las maneras en que cada líder aplica estas prácticas, no las prácticas en sí mismas, demuestran estar muy determinadas por los contextos de trabajo en que se desenvuelven.
4. Los líderes mejoran el aprendizaje y la enseñanza indirectamente, sobre todo, a través de su influencia en la motivación, compromiso y condiciones de trabajo de los profesores.
5. El liderazgo educacional tiene una gran influencia en escuelas y estudiantes cuando está distribuido ampliamente.
6. Algunos patrones de distribución son más efectivos que otros.
7. Un pequeño puñado de características personales explican una gran proporción de la variación de la eficacia del liderazgo.

Como se señala, casi todos los líderes exitosos se mueven en las mismas prácticas de liderazgo, a raíz de lo cual se puede determinar que los directivos deben gestionar programas de enseñanza y aprendizajes en los cuales una de las principales actividades que los conduce al éxito es:

- Retroalimentar a los profesores acerca de sus prácticas en las aulas.
- Supervisar actividad de la escuela.
- Proporcionar apoyo a la docencia.
- Mantenerlos alejados de distracciones que los saquen de su labor central de enseñar a los estudiantes.
- Se persigue entregar las condiciones adecuadas a los profesores, salvo que en esta ocasión se fomenta la estabilidad de la organización y el fortalecimiento de la infraestructura de la escuela.
- Supervisión.

Por otra parte, como se señaló en capítulos anteriores los actuales lineamientos de la política educativa Chilena se basan, en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad el que es monitoreado por la Agencia de la Calidad el que está orientado a que los ciudadanos tengan más y mejores oportunidades educativas, según lo señala el Artículo N° 1 de la Ley N° 20.529, Sistema Nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación; para lo cual, los establecimientos consoliden la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión a través de la construcción de sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Para ello, es necesario contar con un equipo directivo con liderazgo, competencias y habilidades en gestión, comprometidos con el mejoramiento continuo que sea capaz de mantener una comunicación efectiva con todos los docentes de la unidad educativa y también con el resto de los trabajadores, que sea capaz de establecer relaciones de afectividad y promueva el desarrollo profesional de sus docentes, con la finalidad de facilitar el trabajo colaborativo promoviendo buenas prácticas del quehacer docente y así lograr el cumplimiento de las metas institucionales.

Si bien de la presente investigación se observa que existen altas expectativas en el logro de las metas institucionales, para que puedan llevarse a cabo es necesario que el equipo directivo promueva una constante retroalimentación a las prácticas de los docentes en el aula como en los procesos de evaluación que desarrollan con sus estudiantes, porque no es suficiente que tengan una visión del trabajo realizado por el profesorado por medio de la opinión y observación de terceros como apoderados,

estudiantes, entre otros. Es necesario que evidencien en terreno como se está desarrollando esta tarea, lo cual les permitirá idear estrategias que permitan mejorar y fomentar las buenas prácticas, apuntando de esta forma al logro de las metas establecidas en el PEI.

Por ello como señala el autor Jill Gordon (Mckimm, 2007), la retroalimentación se ha convertido en una parte indispensable en la vida del hombre porque en la medida en la que un individuo entiende y usa la retroalimentación, podrá mejorar no solo sus procesos de comunicación y socialización, sino también su vida profesional.

Por otra parte, Kirkland (1998) citado en el artículo de investigación “Caracterización de los procesos de retroalimentación en la práctica docente” (2011), plantea que la importancia de la retroalimentación reside en que ésta provee al sujeto con información sobre lo que está ideando. Ello es esencial para monitorear su trabajo, reforzar cambios, fomentar la auto-confianza, y motivarse a continuar. Por lo cual, la retroalimentación permite a los individuos que se puedan auto-descubrir y puedan evaluar determinadas situaciones o comportamientos que están llevando a cabo en sus prácticas diarias.

Por lo anterior, se considera que la retroalimentación tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje, no obstante las diferentes investigaciones realizadas no siempre muestran evidencias sobre su impacto, sin embargo a través de esta investigación se ha querido caracterizar como se ejecuta en un EE, donde además los resultados obtenidos han manifestado falencias en este aspecto. Falencias que pueden ser mejoradas por medio de la visión estratégica del líder educativo.



## 5.2 Conclusiones

De la presente investigación se puede mencionar que se hace necesario ofrecer a los docentes:

- espacios de actualización y reflexión para que su trabajo sea verdaderamente significativo en la formación de estudiantes.
- es relevante contar con una mirada externa para analizar la práctica pedagógica en el aula
- Deben existir más visitas al aula las que deben ser hechas no solo por el equipo directivo, deben tener un objetivo claro y a la vez contar con un instrumento adecuado que permita posteriormente la apropiada retroalimentación de lo observado.
- Los docentes deben recibir una retroalimentación de los instrumentos de evaluación que aplican a sus estudiantes.
- Las capacitaciones relacionadas con evaluación y mejoras en el aprendizaje debe ser para todos los docentes, no solo para un grupo reducido que después no tenga la instancia de compartir sus nuevos conocimientos.

Por otra parte se requiere que el equipo directivo:

- Cuento con una capacitación adecuada que los guíe como llevar a cabo una retroalimentación, capacitación debe ser para todo el equipo directivo, considerando que todos deben poseer el mismo conocimiento.
- Debe existir iniciativa de parte del equipo directivo para participar de capacitaciones que aborden estrategias que permitan realizar una retroalimentación oportuna y adecuada.
- La responsabilidad de efectuar los procesos de monitoreo y retroalimentación, debe ser compartido por todo el equipo directivo, no sólo en el jefe (a) de UTP.
- El equipo directivo debe dar a conocer a los docentes como realiza periódicamente el monitoreo de sus prácticas en el aula y en los procesos de evaluación.

Por consiguiente, es importante contar con un seguimiento de lo que hacen los profesores, puesto que es una labor propia del equipo directivo, donde los procesos de monitoreo y retroalimentación deben involucrar a todo el equipo directivo, es decir, que no solo cometa este trabajo el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP).

Además, los procedimientos de monitoreo y retroalimentación que se lleven a cabo deben caracterizarse por la objetividad del desempeño docente dentro y fuera del aula, ya que la utilización de estos procedimientos orientará el trabajo del equipo directivo en función de la preparación y desarrollo de la enseñanza que despliegan los docentes.

Por lo tanto, en síntesis se puede advertir que un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte del equipo de directivo de la unidad educativa en función de generar procesos de mejora, es por esto que Leithwood, 2009 (citado en Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble, 2015) señala que una de las vías de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional, lo cual se puede lograr con una correcta y oportuna retroalimentación a las prácticas docentes en el aula y a los procesos de evaluación que llevan a cabo con los estudiantes.

### **5.2.1 Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación**

Todo este trabajo tiene como finalidad responder y visualizar las prácticas de retroalimentación que lleva a cabo el equipo directivo del EE en estudio con respecto a las prácticas de los docentes en el aula y en los procesos de evaluación que desarrollan con sus estudiantes, donde la pregunta central de la investigación es:

¿El equipo directivo del EE en estudio realiza una retroalimentación periódica y oportuna de las prácticas de los docentes en el aula y en los procesos de evaluación que estos realizan a sus estudiantes?

Donde cuya respuesta es que el equipo directivo del EE en estudio realiza una retroalimentación periódica pero no oportuna sobre las prácticas docentes en el aula, las cuales son monitoreadas de forma desconocida por los docentes, puesto que ellos desconocen como evalúan o monitorean el trabajo que realizan en el aula, ya que en circunstancias aisladas algún miembro del equipo directivo ha ingresado a las aulas a observar sus clases, veces en las cuales no ha sido en acompañamiento de una pauta de observación. Lo cual, algunos docentes atribuyen a que existe una confianza de parte de los directivos hacia el trabajo que desempeñan, puesto que el equipo directivo monitorea

esto recabando información obtenida de los propios estudiantes, de los padres y/o apoderados, en la revisión de cuadernos, supervisión de libros de clases y cumplimiento de responsabilidades en las diferentes tareas que deben desempeñar los docentes.

Esta retroalimentación se efectúa de forma generalizada y se aborda durante consejos generales de profesores, lo cual no es suficiente porque cada docente requiere que se le señale que aspectos mejorar, porque al ser de forma generalizada puede que quienes lo requieran no se sientan aludidos.

Con respecto al monitoreo y retroalimentación de los procesos de evaluación que ejecutan a los estudiantes, no existe una práctica de retroalimentación de parte del equipo directivo, si bien se han implementado mejoras como establecer un formato de evaluación donde se explica la existencia de los requisitos con los cuales debe contar cada instrumento de evaluación, no existe una previa revisión antes de su aplicación, por lo cual dificulta que los docentes puedan mejorar la construcción de sus instrumentos. Lo cual se justifica en la confianza del nivel profesional que poseen los docentes, por lo cual no se considera como una tarea que deban realizar. Lo que no consideran del todo así los propios docentes, quienes preferirían recibir una retroalimentación de parte de alguien que tenga los conocimientos disciplinares del área que ellos imparten y de métodos de evaluación. Sin embargo, el establecimiento educacional ha buscado instancias en las cuales se les pueda orientar a los docentes sobre la correcta elaboración de instrumentos de evaluación, las cuales aún no han sido suficientes, ya que solo un pequeño grupo ha tenido acceso a ello.

### **5.2.2 Aportes de la investigación**

De acuerdo a los resultados obtenidos y el posterior análisis de estos, la siguiente investigación ha contribuido significativamente a confirmar lo importante que es la retroalimentación que realizan los líderes educativos a los docentes, ya que esta experiencia permite a los directivos al igual que a los docentes ganar conciencia sobre la existencia del papel que esta juega en ambas funciones, permitiéndoles identificar diferentes tipos de retroalimentación y las implicaciones que cada uno de ellos podrían tener en la formación de los estudiantes.

Por otra parte, los aportes de esta investigación contribuyen a reafirmar uno de los roles que deben desempeñar los directivos, puesto que es fundamental para el

cumplimiento de una misión y objetivos, contar con personas y equipos multidisciplinarios comprometidos con su rol de agentes de cambio social. En ese sentido, para hacer realidad la conformación de equipos se considera esencial la formación continua de sus docentes tanto para el desarrollo de su carrera laboral como por la particularidad del trabajo educativo, realizado en un contexto de constante transformación y complejidad. Esta tarea requiere de habilidades cognitivas, metodológicas y actitudinales acordes al propósito de entregar una educación de calidad en tanto “Desarrollo pleno y felicidad de niños y niñas” como lo menciona INTEGRA (2015a), no puede llevarse a cabo solo con el trabajo de los docentes, si no que el papel fundamental lo entregan los líderes, puesto que es su misión proporcionar las herramientas necesarias para la mejora de sus habilidades.

Desde otro punto de vista, también permite a los directivos analizar y valorar las transcripciones de su retroalimentación y determinar los modelos de tipo prescriptivo e informativo que utilizan. Esto significa según Heron (1990), citado por Randall y Thornton (2005), que los asesores se dedicaban a decirle directamente al docente lo que debería hacer, cómo mejorar o modificar la manera en la que él enseñaba, o a proporcionar al docente información o conocimientos acerca de los aspectos que surgen durante la observación, y a dar su propia opinión sobre lo sucedido.

Por último, la información de esta investigación nos permite evidenciar que la retroalimentación que deben realizar los líderes educativos a sus docentes es muy necesaria para el desarrollo de un país y que es altamente posible proyectar aportes concretos para su promoción y aprendizaje desde el aula, sin embargo como se puede apreciar, existen pocas instancias donde se lleve a cabo una retroalimentación planificada y acordada entre representantes del equipo de liderazgo y los docentes. Por parte, quienes deben cumplir el rol de docentes perciben que existe una confianza de parte del directo y su equipo directivo hacia su trabajo profesional, lo cual constantemente se los han hecho saber en reuniones y consejos de profesores, pero a pesar de ello manifiestan la inquietud de recibir de forma personalizada como perciben los directivos el trabajo que realizan y la necesidad de conocer qué aspectos podrían mejorar, por ello, como aporte a los resultados de una institución, resultaría interesante planificar y crear políticas internas, que se plasmen en los proyectos educativos de los establecimientos y que digan relación con el desarrollo de los profesionales por medio de la retroalimentación frecuente a los docentes, promoviendo un discurso común en torno a la praxis pedagógica de los docentes.

### **5.2.3 Desafíos que surgen desde los resultados de la investigación para el campo de Liderazgo y Gestión Educacional**

La educación es un tema clave para el desarrollo de un país, y más que eso, para el desarrollo de las personas. Lo cual la mayoría de las personas saben, lo comparten y lo usan en cada conversación familiar, campaña política, columna en el diario o ensayo en el colegio, entre otras. Pero a pesar de esto, como lo señalan algunas investigaciones falta mucho para que Chile tenga el nivel que se merece. Sin embargo, como todos pasan por el sistema educacional, todos creen tener la solución única y mágica a este problema, lo que hemos visto en las diferentes campañas políticas, en las innumerables entrevistas televisivas, radiales y escritas.

Si bien, en cientos de escuelas conviven profesores, directores y estudiantes que día a día tratan de salir del paso y sobrevivir, en lugar de potenciar grandes capacidades y habilidades. Existen quienes logran superar la adversidad año tras año, demostrando que sí se pueden hacer las cosas bien. Por ello, “los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas. Lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas. Los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes” K. Leithwood.

Por ello, esta investigación evidencia como desafíos hacia el campo del liderazgo y gestión educacional que los directores focalicen su trabajo en potenciar su rol pedagógico, a través de las prácticas antes mencionadas, que trabajen con los buenos profesores y se apoyen en su cuerpo directivo. A nivel de política pública se recomienda fortalecer las instancias de formación de directivos en la realización de retroalimentaciones, ya que esta no debe ser una tarea exclusiva del director sino que se debe desarrollaren conjunto con quienes componen el equipo directivo, por otra parte se debe generar mayor rigurosidad en la supervisión del proceso de evaluación y mecanismos claros de desvinculación de los docentes. Se anticipa que esto implica una enorme responsabilidad para los líderes educativos, ya que son quienes deben focalizar su gestión en el sistema escolar. Puesto que, la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de

aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en la retroalimentación de las prácticas que desarrollan los docentes en el aula y en los procesos de evaluación que generan con sus estudiantes.

Lo que además Weinstein, 2009 (citado en “Competencias pedagógicas de docentes que se desempeñan en la formación técnico profesional: investigación diagnóstica y propuesta para su optimización desde el ámbito de los equipos de gestión. Un estudio de casos en un establecimiento particular subvencionado de la comuna de San Carlos”. Lagos V. eat. 2014) señala que un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad. De forma indirecta, pues está mediada por el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases, el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes.

Entonces en este sentido como señala Ibernón, 1996 (citado “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”. Reeves M. 2010) es necesario tener en consideración que en nuestra época los establecimientos educacionales requieren de un profesorado con un alto grado de capacidad de actuación y de reflexión sobre su práctica, de adaptabilidad a las situaciones conflictivas y cambiantes del aula y del contexto social. Por lo tanto, deben ser capaces de evaluar la necesidad potencial y la calidad de renovación teniendo las destrezas básicas en el ámbito de las estrategias de enseñanzas, de la planificación, del diagnóstico y de la evaluación, las cuales deben ser dadas por medio de la retroalimentación que entregan los directivos.

Apareciendo así, la referencia predominante y constante de las prácticas docentes como eje de la formación permanente, en donde deben sentirse apoyados por su institución en la toma de decisiones que puedan determinar a lo largo de su trayectoria como docentes, haciéndose evidente y necesario contar con el compromiso de las personas que dirigen y que ayudan a que todo el proceso se desarrolle correctamente. Para ello, la necesidad de la participación del docente en los aspectos organizativos y de gestión. Esta voluntad de trabajo cooperativo debe traducirse en una integración en los diversos ciclos, equipos, comisiones o grupos de trabajo que se constituyan, apuntando a una buena organización del establecimiento que exige una delimitación de roles y

funciones para lograr que se haga un trabajo coordinado que tendría excelentes resultados, como lo señala Ibernón, 1996 (citado en “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”. Reeves M. 2010).

## **Capítulo VI**

### **Propuesta de intervención**



## **5.1 Descripción del establecimiento**

El lugar de intervención es un Establecimiento Educacional (EE) de la comuna de San Carlos, el cual cuenta con una trayectoria de más de 30 años de funcionamiento y no depende directamente del municipio de la comuna.

El establecimiento a intervenir posee gratuidad escolar, lo cual ha permitido a niños, niñas y jóvenes de la comuna de San Carlos poder acceder a un establecimiento sin costos algunos. Cuenta con una matrícula superior a los 1000 estudiantes y la educación que se imparte abarca desde pre-kínder hasta cuarto medio, donde el índice de vulnerabilidad supera el 60% del estudiantado.

Además el EE en estudio se encuentra incorporado en la Carrera Docente, por lo cual durante el presente año se encuentran en proceso de evaluación las educadoras de pre-kínder, kínder y los/as docentes que se desempeñan en el primer ciclo y realizan clases en las asignaturas de lenguaje y matemática. Proceso que es nuevo para la mayoría de quienes se evalúan.

## **5.2 Explicitación de la situación problemática**

Durante la investigación realizada al establecimiento educacional anteriormente descrito, se aprecia que existen prácticas de liderazgo directivo que están generando buenos y malos resultados dentro del establecimiento en estudio.

Donde una de las falencias es el proceso de monitoreo en el aula y posterior retroalimentación que lleva a cabo el equipo directivo con respecto a las prácticas docentes en el aula. Por lo cual, para los docentes estos procesos en su mayoría son desconocidos.

Por otra parte, no se realiza una retroalimentación formal y sistemática de la labor realizada por los docentes, donde se establezca una instancia previamente programada de conversación entre un miembro de la unidad directiva y los docentes, así como lo establece la Agencia de la Calidad, puesto que esta se aborda de forma generalizada quedando a criterio de cada docente si lo expuesto en las reuniones de consejos generales, debe ser aplicado o considerado por ellos.

### 5.3 Focalización del problema

Se ha determinado que el problema central en el EE en el cual se ha desarrollado la investigación, es la carencia de un monitoreo dentro del aula por parte de miembros del equipo directivo, si bien existe un procedimiento de monitoreo que realizan los directivos para supervisar y mantener un seguimiento del trabajo de los profesores y profesoras, estos son poco conocidos por los propios docentes, puesto que muchas veces la evaluación que poseen de cada uno de ellos se basa en los comentarios que reciben por parte de otros miembros de la comunidad educativa (como estudiantes, apoderados, inspectores, educadoras diferenciales, entre otros). Además, se añade a ello la poca experiencia y manejo de miembros del equipo directivo en la observación y acompañamiento en el aula.

Por otra parte, al no presentarse un monitoreo en el aula los docentes no tienen la posibilidad de mejorar aquellos errores que puedan estar manifestando en sus clases, puesto que no reciben una retroalimentación de ello. Por lo tanto, otro procedimiento importante que no se está llevando a cabo en el EE es la retroalimentación docente, ya que de acuerdo al estudio los docentes carecen de una retroalimentación oportuna, no solo de su labor en el aula sino también en los procesos de evaluación que realizan a los estudiantes, de la organización de sus clases durante el año (planificaciones anuales y cronogramas semestrales) y de la ejecución de los planes de convivencia escolar.

Por lo cual, una de las tareas del director que es monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, como: rendimiento académico, asistencia, **buenas prácticas pedagógicas**, ambiente adecuado para el aprendizaje, entre otras, no se está ejecutando efectivamente. Por ello, es necesario que el equipo directivo del establecimiento educacional analizado, propicie buenas prácticas pedagógicas, por medio del monitoreo en el aula y de la retroalimentación frecuente a los docentes, ya que con ello, brindarán herramientas que les permitirán el mejoramiento y reflexión de sus prácticas. Por eso, es necesario promover un cambio de paradigma desde el tradicional centrado en la evaluación, al nuevo focalizado en la promoción del desarrollo profesional docente.

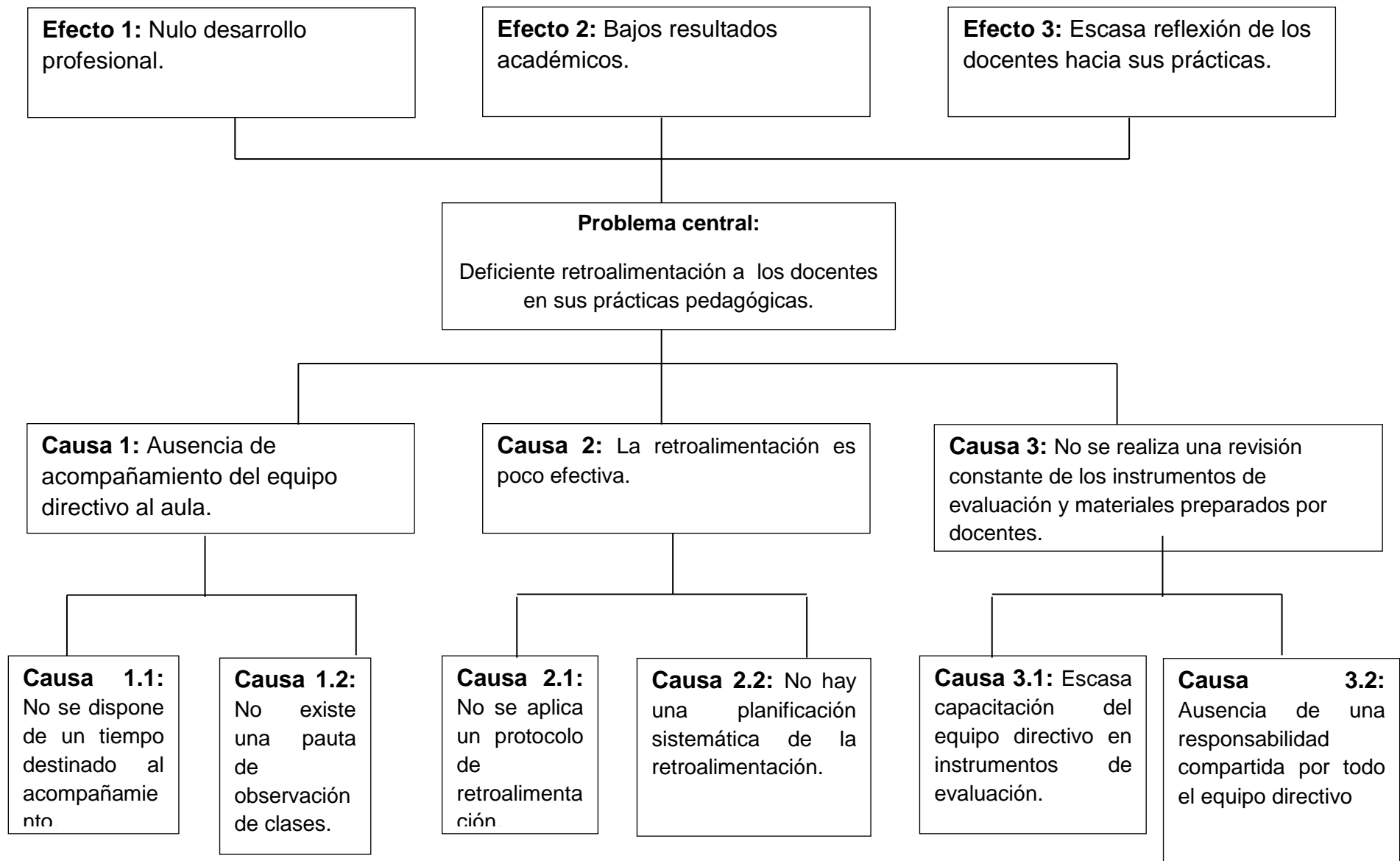
Ello es necesario, pues bien como señala la Agencia de la Calidad (2016), la retroalimentación permite promover el desarrollo profesional a través de la práctica reflexiva, habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que estas tienen en los aprendizajes de los alumnos. Para que la retroalimentación resulte

efectiva hay que planificarla con cuidado, disponiendo de un lugar apropiado y de la confidencialidad correspondiente, plantear la entrevista como un momento formativo y de mutuo aprendizaje, dejar en claro el propósito, centrarse en lo que se observó y no en rasgos personales, basarse en evidencias no en opiniones, continuar con los aspectos positivos del observado y seguir con los desafíos. Para que ello se lleve a cabo, también es necesario que exista un acompañamiento al aula.

En consecuencia a lo anteriormente planteado, la estrategia de intervención se focaliza en el desarrollo y fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente por parte del equipo directivo del establecimiento educacional en estudio, a través de un plan general de trabajo, el cual consta de tres puntos principales:

1. Procedimiento para la construcción de instrumento de observación de clase.
2. Validación del instrumento de observación por la comunidad docente.
3. Protocolo de monitoreo y acompañamiento.

### 5.3.1 Análisis del problema



### **5.3 Objetivos de la Intervención**

Para la realización de este proyecto de intervención se ha establecido el siguiente objetivo general, el cual pretende abarcar la problemática planteada.

Objetivo General:

Fortalecer las acciones de monitoreo y retroalimentación que realizan los miembros del equipo directivo hacia las prácticas pedagógicas ejecutadas por los docentes de primer ciclo, con la finalidad de asegurar la calidad de los procesos de enseñanza para el aprendizaje.

Del anterior objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos en esta propuesta:

1. Diseñar un procedimiento de acompañamiento docente como una instancia de fortalecimiento del rol de los profesores, tanto dentro como fuera del aula.
2. Diseñar un procedimiento de retroalimentación docente como una instancia de mejora de las prácticas que llevan a cabo.
3. Evaluar la implementación de los procesos de acompañamiento y retroalimentación.

## **5.4 Fundamentación teórica de la propuesta o diseño intervención.**

La gestión del currículum como señala Hopkins, 2008 (citado en Fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente del equipo directivo. Ferrada R. eat. 2014) es entendida como el conjunto de actividades que desarrollan los equipos directivos, lo que implica influir en el comportamiento de los docentes para formular e implementar las necesidades estratégicas de la organización, lo que ha estado ausente en la gestión escolar.

En este sentido la gestión del currículum en el contexto escolar involucra considerar el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que se ponen en acción para agregar valor a la institución escolar. Por lo cual, es posible advertir que las políticas orientadas a la gestión curricular de las instituciones escolares se focalizan en los aspectos administrativos más que en los pedagógicos.

Por otra parte, muchos estudios sobre efectividad escolar, que logran buenos resultados a pesar de las condiciones de vulnerabilidad de sus estudiantes, han coincidido en que un factor importante es la existencia de un liderazgo pedagógico claro al interior de la escuela. Esto significa que los equipos directivos ejerzan una gestión pedagógica efectiva, con metas claras y compartidas y un monitoreo permanente de su cumplimiento, Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez, 2004; Murillo, 2005 (citados en Guía 6: Observaciones de Aula y Retroalimentación, 2012).

Por lo cual, el rol de los directivos en este sentido es fundamental y tiene como propósito que sean los propios profesores quienes fortalezcan su capacidad de examinar y comprender sus acciones pedagógicas, mediante la retroalimentación que se deriva de la observación directa de su ejercicio en el aula. Esto permitirá ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva y la habilidad de observar sus propias acciones comprendiendo las consecuencias que éstas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes.

Sin embargo, en el caso de los establecimientos, las herramientas propias de la gestión curricular especialmente referida a la retroalimentación y seguimiento, son casi desconocidas para directivos y docentes. Como señala Elmore, 2010 (citado en Fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente del equipo directivo. Ferrada R. eat. 2014) el desarrollo profesional en los sistemas escolares está principalmente asociado a la función administrativa, donde la retroalimentación es relegada dentro de la organización escolar al margen de la práctica docente, careciendo

de la articulación necesaria en cuanto a sus procesos. A lo anterior, se suma la débil y casi inexistente formación concreta para desarrollar la acción directiva (Calatayud, 2009).

Existe considerable evidencia a nivel nacional e internacional que sostiene que el liderazgo educativo es el segundo factor, después del trabajo docente que más contribuye al aprendizaje de los estudiantes Anderson, 2010; Bolívar, 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006 (citado en Líderes Educativos, 2016). Como bien señalan los autores citados, esta no es una tarea que depende exclusivamente de los docentes sino que es parte de la función del directivo contribuir en ello, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para que el profesorado se pueda desarrollar profesionalmente, porque como señala Anderson y et. (2010) el desempeño docente se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo (citado en Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela, 2010). Condiciones que deben ser proporcionadas por la escuela.

Por ello, los resultados que se obtienen de la evaluación de las prácticas pedagógicas que realizan los directivos a los docentes, son insumos para localizar las necesidades de desarrollo profesional de sus docentes, también reconocer los aspectos en que se necesita apoyo o capacitación, permitiendo a la vez identificar a aquellos docentes que pudiesen ser un recurso al interior de su escuela.

En relación a lo dispuesto anteriormente, una de las prácticas de los directivos establecidas en el MBDLE (2015) específicamente en la dimensión C) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde los equipos directivos deben guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza aprendizaje en sus establecimientos educacionales acompañando, evaluando y retroalimentando sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de sus docentes. Por lo cual, es fundamental cubrir esta carencia, entregándole primero que todo las herramientas necesarias al equipo directivo para que pueda llevar a cabo una retroalimentación periódica y oportuna al profesorado, lo que a su vez contribuirá al mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el aula, como en los procesos de evaluación que llevan a cabo los docentes. Permitiendo también el desarrollo profesional de los docentes y la reflexión sobre sus prácticas, lo que a la vez contribuye en el mejoramiento de los aprendizaje de los estudiantes.

## 5.5 Descripción de la estrategia.

La siguiente propuesta de intervención se orienta a fortalecer y desarrollar procesos de monitoreo y retroalimentación docente del equipo directivo, generando un plan de trabajo para el fortalecimiento de las acciones de monitoreo y retroalimentación que llevan a cabo los directivos, cuya base metodológica es la investigación-acción.

La investigación-acción de acuerdo a J. Elliott (1990) en las escuelas analiza las acciones humanas y las situaciones sociales experimentadas por los profesores como:

- (a) *inaceptables en algunos aspectos (problemáticas);*
- (b) *susceptibles de cambio (contingentes),*
- (c) *que requieren una respuesta práctica (prescriptivas).*

*Es decir, la investigación-acción se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores, en vez de con los "problemas teóricos" definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen.*

*Por otra parte, el propósito de la investigación-acción consiste en profundizar la comprensión del profesor (diagnóstico) de su problema. Por tanto, adopta una postura exploratoria frente a cualesquiera definiciones iniciales de su propia situación que el profesor pueda mantener.*

*Esta comprensión no impone ninguna respuesta específica sino que indica, de manera más general, el tipo de respuesta adecuada. La comprensión no determina la acción adecuada, aunque la acción adecuada deba fundarse en la comprensión.*

La propuesta se estructura en torno a las siguientes acciones:

- A. Diseño y ejecución de un procedimiento para la construcción de un instrumento de observación de clases.
- B. Realización de validación del instrumento de observación por la comunidad docente.
- C. Establecimiento de un protocolo de monitoreo y acompañamiento al aula.

La propuesta descrita en los párrafos anteriores tiene como finalidad que con su ejecución los docentes sean acompañados en sus clases, tanto por la Dirección del establecimiento, así como también por Inspección General y la Unidad Técnico



Pedagógica, para visualizar en conjunto las dificultades que podrían presentarse en el desarrollo de cada clase y que, posiblemente, generan que el proceso de enseñanza aprendizaje no tenga la efectividad que se requiere. Antes de finalizar la visita al aula los directivos completarán una pauta que permita registrar situaciones que salgan del común dentro de la clase, pauta que será construida por el equipo directivo y validada por los docentes de primer ciclo.

Puesto que, los procesos de monitoreo y retroalimentación en el EE se ejecutan de manera insuficiente, no ejerciendo un rol protagónico en la mejora del desarrollo profesional docente.

Por otra parte, de acuerdo a K. Leithwood, et al., 2004, citado en el Marco para la Buena Dirección (Mineduc, 2015) señala que “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”. Porque, la gestión curricular implica que los y las directivos(as) se encarguen de los procesos relacionados con la preparación y desarrollo de la enseñanza, ambos, necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo de los objetivos del establecimiento educativo (Mineduc, 2015).

La gestión del currículum entendida como el conjunto de actividades que desarrollan las direcciones, implica influir en el comportamiento de las(os) profesoras(es) para formular e implementar las necesidades estratégicas de la organización (Hopkins, 2008) que ha estado ausente de la gestión escolar.

## **5.6 Plan general de trabajo.**

La propuesta de intervención contempla las estrategias que se asumirán para cada objetivo específico de la intervención. En ella se describen las estrategias, actividades, acciones, recursos y responsables.

### **5.6.1 Matriz 1: plan general de trabajo**

#### **Objetivo General:**

Fortalecer las acciones de monitoreo y retroalimentación que realizan los miembros del equipo directivo hacia las prácticas pedagógicas ejecutadas por los docentes de primer ciclo, con la finalidad de asegurar la calidad de los procesos de enseñanza para el aprendizaje.

#### **Objetivo específico 1:**

Diseñar un procedimiento de acompañamiento docente como una instancia de fortalecimiento del rol de los profesores, tanto dentro como fuera del aula.

#### **Estrategia:**

Diseñar procedimiento para la construcción de instrumento de observación de clase y protocolo de monitoreo.

#### **Descripción acciones:**

a.- Conocimiento del foco del monitoreo y la retroalimentación en las instituciones educativas, y los métodos más apropiados de usar dependiendo del foco y la forma en que se deben realizar, ya sean éstos de revisión documentaria, entrevistas, despachos, etc.

b.- Reflexión acerca de la forma en que se debe levantar información, la importancia de ella y cómo se debe articular con las prácticas deficitarias y la toma de decisiones respecto de ellas.

c.- Elaboración de instrumento o pauta de observación de clase.

d.- Elaboración de protocolo de monitoreo.

e.- Validación del instrumento de observación de clase.

f.- Validación de protocolo de monitoreo.

g.- Rediseño del instrumento de observación y protocolo de monitoreo.

**Objetivo específico 2:**

Diseñar un procedimiento de retroalimentación docente como una instancia de mejora de las prácticas que llevan a cabo.

**Estrategia:**

Ejecución de talleres y reuniones para organizar el acompañamiento y su implementación en el establecimiento, dirigido al equipo directivo

**Descripción acciones:**

a.- Definición de los criterios a evaluar en la pauta de observación de clases, la cual se consensua entre el equipo directivo y los docentes de primer ciclo. Para posteriormente ser socializada.

b.- Realización de la planificación de las fechas de acompañamiento al aula a los docentes y define quienes serán sus responsables.

c.- Implementación del acompañamiento al aula, respetando las fechas planificadas para la observación de clase de cada docente y los responsables definidos anteriormente.

d.- Implementación del monitoreo en el aula.

**Objetivo específico 3:**

Evaluar la implementación de los procesos de acompañamiento y retroalimentación.

**Estrategia:**

Reuniones de análisis para evaluar instrumento de evaluación y protocolo de acompañamiento.

**Descripción acciones:**

a.- Comprobación del logro de los objetivos planteados al inicio del proyecto.

b.- Recolección de información de las acciones, logros obtenidos y los aspectos a mejorar por medio de reunión entre equipo directivo y docentes jefes de nivel.

### 5.6.2 Cronograma de actividades.

<b>Meses</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Actividades</b>												
Elaboración de diseño por parte de la tesista.	X											
Validación de propuesta por parte del equipo directivo y docentes de primer ciclo del EE.			X									
Rediseño de propuesta de intervención.			X	X								
Elaboración del instrumento de observación de clase y protocolo de monitoreo.				X	X							
Validación del instrumento de observación y de protocolo de monitoreo.						X						
Rediseño del instrumento de observación y protocolo de monitoreo.						X	X					
Aplicación de instrumento de observación de clase.								X	X			
Aplicación del proceso de retroalimentación.										X	X	
Evaluación y rediseño de instrumento de observación y protocolo de monitoreo y acompañamiento.												X

## 5.7 Plan de acción

### **Fase N°1**

#### **Objetivo específico:**

Diseñar un procedimiento de acompañamiento docente como una instancia de fortalecimiento del rol de los profesores, tanto dentro como fuera del aula.

#### **Acciones:**

El director y equipo directivo implementan los procesos de acompañamiento y monitoreo en la escuela. Aplicando las estrategias y técnicas asociadas a la retroalimentación y el monitoreo. Para ellos, las sesiones de trabajo, se desarrollarán por intermedio de exposiciones de parte de UTP, utilizando reflexiones individuales y grupales a partir de lo expuesto, además de incorporar lectura de documentos. En este mismo sentido, también se efectuará análisis de casos, empleando técnicas de trabajo aprendidas.

A través de estas sesiones se confeccionará una pauta de Observación de clases basándose en el Marco para la Buena Enseñanza, donde en los criterios utilizados se consideraran las cuatro dimensiones. Se sociabilizará la pauta de observación con la comunidad docente de primer ciclo y se realizará las modificaciones que se acuerden. Se volverá a presentar el rediseño de la pauta de observación, para posteriormente proceder con el acompañamiento y monitoreo en el aula.

A continuación se presentan en orden las acciones anteriormente mencionadas.

- El equipo directivo construye instrumento de observación de clase.
- El equipo directivo socializa instrumento de observación de aula con la comunidad docente del primer ciclo.
- El equipo directivo rediseña instrumento de observación de clase.
- Presenta a la comunidad docente el instrumento con las modificaciones efectuadas.
- El director y equipo directivo implementan los procesos de monitoreo en la escuela.
- El director y equipo directivo aplican las estrategias y técnicas asociadas a al monitoreo.

- El director y equipo directivo aplican procedimiento de acompañamiento en el aula.

**Número de sesiones:**

7 sesiones

**Tiempo de duración (semanas):**

18 semanas

**Evaluación:**

Entrevista, cuestionario de opinión, documentos, etc.

**Fase N°2**

**Objetivo específico:**

Diseñar un procedimiento de retroalimentación docente como una instancia de mejora de las prácticas que llevan a cabo

**Acciones:**

El director y equipo directivo implementan los procesos de retroalimentación y monitoreo en la escuela, para ello aplican las estrategias y técnicas asociadas a la retroalimentación y el monitoreo:

- Reflexión diagnóstica de las competencias blandas y técnicas.
- Definición de los lineamientos (monitoreo y retroalimentación).
- Planificación de los tiempos de retroalimentación.
- Definición de los responsables.
- Implementación de la retroalimentación docente.
- Se informará a los docentes sobre las fechas de los acompañamientos al aula.
- Posterior aplicación del instrumento de evaluación se realizará una retroalimentación del proceso entre el equipo directivo.
- Consensuar criterios de evaluación.
- Consensuar criterios de retroalimentación.
- Establecer fechas de acompañamientos al aula y sus responsables.
- Implementar la acción de acompañamiento al aula.

**Número de sesiones:**

6 sesiones

**Tiempo de duración:**

16 semanas

**Evaluación:**

El modulo se evaluará a través de ejercicios prácticos que desarrollan los implicados sobre los procesos de monitoreo y retroalimentación.

**Fase N°3**

**Objetivo específico:**

Evaluar la implementación de los procesos de acompañamiento y retroalimentación.

**Acciones:**

Esta fase contemplará 3 momentos:

- Evaluación **de** procedimientos de retroalimentación.
- Evaluación de herramientas de gestión para la retroalimentación.
- Evaluación de mejoramiento de la gestión de las prácticas institucionales.

Para que ello se lleve a cabo se realizará la recolección de información de:

-Las acciones

-Logros obtenidos

-Los aspectos a mejorar

-Reunión entre equipo directivo y docentes jefes de nivel.

-Reflexión de estrategias.

-Reunión de reflexión y análisis de resultados obtenidos.

-Reunión de organización.

-Planificación de evaluación.

-Rediseño del plan de acción.

**Evaluación:**

Informe final de resultados.



## 5.8 Plan de evaluación de la propuesta

### 5.8.1 Indicadores de logro

La evaluación debe formar parte del diseño de cualquier propuesta de intervención escolar. De ahí que como señala Castillo (2003) el diseño de la evaluación de un proyecto de intervención debe hacerse cuando se está diseñando el propio proyecto. Por ello, se debe realizar una evaluación de la ejecución e implementación de la propuesta planteada en las páginas anteriores.

### 5.8.2 Procedimientos e instrumentos de evaluación.

En términos generales, se pueden establecer los siguientes momentos para evaluar la intervención educativa propuesta, en relación con el objeto de evaluación y las dimensiones a evaluar:

El Plan de evaluación de la intervención, se realizará en tres momentos:

- a.- Instalación
- b.- Ejecución
- c.- Consolidación

Fase	Contenido	Indicador de logro	Resultados de aprendizajes	Instrumento de evaluación	Verificador
N°1	Diseñar un procedimiento de acompañamiento docente como una instancia de fortalecimiento del rol de los profesores, tanto dentro como fuera del aula.	% que participa en reflexión.	Participación en la reflexión de los procesos de monitoreo y retroalimentación.	Entrevista Cuestionario	Registro de asistencia. Documentos elaborados por directivos.
		% que conoce el monitoreo y retroalimentación.	Reconocen el foco del monitoreo y la retroalimentación.	Entrevista Cuestionario	
		% que conoce los métodos de monitoreo y retroalimentación.	Identifican los métodos más apropiados para realizar monitoreo y retroalimentación.	Entrevista Cuestionario	

		% que participa en elaboración de instrumento de observación de clase.	Cantidad de miembros del equipo directivo que participa en elaboración de instrumento.	Lista de asistencia.	
		% que conoce como levantar información.	Conocen como levantar información y su importancia.	Entrevista Cuestionario	
		% de criterios aplicados en el instrumento de evaluación aprobados por la comunidad docente.	Los criterios utilizados en la pauta de observación de clases son aprobados por el profesorado.	Encuesta de opinión.	
		% que articula información obtenida del monitoreo.	Conocen cómo articular la información obtenida del monitoreo.	Entrevista Cuestionario	
		% de aplicación de pauta de observación en el primer ciclo.	Aplicación de pauta de observación de clase en docentes de primer ciclo.	Registros de pautas, firmas.	
		% que aplica estrategias de monitoreo y retroalimentación.	Conocen como aplicar las estrategias de monitoreo y retroalimentación.	Entrevista Cuestionario	
N° 2	Diseñar un procedimiento de retroalimentación docente como una instancia de mejora de las prácticas que llevan a cabo.	% de implementación de acompañamiento al aula.	Implementación de la acción de acompañamiento al aula.	Entrevista Cuestionario	Registro de asistencia. Documentos elaborados por directivos.
		% de docentes que participan en el rediseño de instrumento de observación de clase.	Participación de docentes en instrumento de observación de clase.	Lista de asistencia	
		% de rediseño de instrumento de observación.	Corrección de instrumento de evaluación.	Lista de asistencia.	

		% de la información es utilizada para monitorear y evaluar.	Utilización la información disponible para monitorear y evaluar	Entrevista Cuestionario	
		% de programación de monitoreo.	Programación de proceso de monitoreo.	Entrevista Cuestionario	
		% de equipos organizados.	Organización de equipos de trabajo técnico.	Entrevista Cuestionario	
N° 3	Evaluar la implementación de los procesos de acompañamiento y retroalimentación.	% de fases evaluadas.	Conocen como las fases son evaluadas.	Informe final	Registro de asistencia. Documentos elaborados por directivos.
		% de correcciones de instrumento de observación.	Rediseño de instrumento.	Informes	
		% de aplicación de instrumento de observación.	Aplicación de instrumento de observación de clase.	Listas de firmas, registro de pautas con observaciones.	
		% de conocimiento de los procedimientos de retroalimentación efectivos.	Los procedimientos de retroalimentación que fueron efectivos son conocidos.	Informe final	
		% de técnicas de evaluación aplicadas.	Las técnicas de evaluación de los procesos de monitoreo y retroalimentación son aplicadas.	Informe final	

## **Capítulo VI**

### **Validación de la propuesta**

## 6.1 Metodología

La validación de la siguiente propuesta sobre el fortalecimiento de las prácticas de monitoreo y retroalimentación docente por parte del equipo directivo del establecimiento educacional, será efectuada con información extraída de dos docentes directivos y cuatro docentes de aula del establecimiento educacional.

Esta información será recopilada a través de conversaciones con miembros del equipo directivo y de docentes. En esta dinámica de trabajo, se investiga que ambos grupos argumenten las preguntas indicadas en función de prácticas de monitoreo y retroalimentación utilizadas por el equipo de gestión del establecimiento en la propuesta presentada, dando a conocer sus impresiones en relación a la pertinencia, factibilidad, calidad, aportes y sugerencias en dicha propuesta de intervención.

Para ello, se entiende como monitoreo al seguimiento sistemático de la actividad docente, prestando atención a los aspectos técnicos y pedagógicos de su labor, dentro del marco de desarrollo de capacidades; ésta, es básicamente una extensión de la observación de clases. (MBE, 2003, Mineduc, Revista Crecemos Internacional.-Año 5 no. 2.- Puerto Rico)

El objetivo del monitoreo es:

- Mejorar el manejo y adecuación de la programación curricular
- Proporcionar información relevante acerca de los procesos pedagógicos con énfasis en el uso de estrategias y técnicas de enseñanza– aprendizaje, uso de materiales, uso de técnicas e instrumentos de evaluación y clima institucional.
- Recomendar acciones orientadas a toma de decisiones para la mejora continua del desempeño profesional y de gestión de procesos curriculares. Este se enfoca en observar la Dimensión Pedagógica, que se divide en categorías planificación curricular, ejecución curricular, evaluación curricular, investigación e innovación pedagógica. Otra es la Dimensión Personal la se divide en categorías tales como de desarrollo y liderazgo y en conducta ético profesional.

## **6.2 Presentación de Resultados de la validación de los docentes de aula**

A continuación se evidencia una descripción de cada uno de los participantes de la propuesta de intervención según estamento.

Participantes: Docentes de aula de primer ciclo (1° y 2° básico).

Los docentes consideran que la propuesta entregada es viable, siempre y cuando dicho instrumento de observación de clases, sea elaborado en pro de la mejora de los docentes, es decir, se le dé un mayor realce a lo que ellos necesitan mejorar y no lo las fallas que comenten. Al redactar la pauta de observación es necesario que sea vista como una crítica constructiva al profesorado del establecimiento, ya que este permite al entregar los resultados obtenidos estos sean bien recibidos por los profesores y al mismo tiempo lo consideren dentro de sus prácticas cotidianas en el aula.

Además, señalan que es necesario que la entrega de los resultados sea en un periodo de tiempo adecuado, es decir, que no exista un tiempo muy prolongado entre la aplicación del instrumento y la entrega de la retroalimentación. Sin embargo, hay una parte importante de la planta docente que considera que no es necesario realizar la observación de las clases, ya que al pertenecer a un colegio donde se evidencia fuertemente la codocencia, no sería una intervención relevante puesto que ya hay un trabajo en equipo y un aprendizaje constante entre pares, donde se hacen los alcances y consejos para mejorar en los tiempos que el equipo directivo entrega para el trabajo colaborativo.

Los docentes también añaden que una vez que se ha realizado el monitoreo, se debe contar con una retroalimentación con énfasis en mejorar aspectos que se encuentren débiles, pero a través de una comunicación que haga hincapié en habilidades comunicativas.

## **6.3 Presentación de resultados de la validación por parte de los docentes directivos.**

Docentes directivos participantes: encargada de UTP y Director

De la información obtenida, mediante conversaciones en las cuales se les presentó la siguiente propuesta de trabajo, la cual pretende insertar un proceso de

monitoreo y retroalimentación constante de las prácticas docentes en el aula, se puede extraer que estos consideran la importancia del monitoreo y retroalimentación pedagógica como proceso sistemático en los establecimientos educacionales, sostienen que esta acción debe realizarse de forma constante, es decir, periódicamente por todos los integrantes del equipo directivo y docentes idóneos, pero junto a ello debe haber una etapa de capacitación que permita otorgar estrategias acordes para el monitoreo y posterior retroalimentación.

Los integrantes del equipo directivo consideran que la propuesta planteada es viable, puesto que no requiere de mayores costos económicos los cuales dependan de los sostenedores del establecimiento, puesto que cuentan con el personal suficiente como para realizar acompañamientos al aula y posteriores retroalimentaciones, las cuales se podrían realizar entre pares en apoyo y compañía del equipo de gestión.

Sin embargo, lo que los caracteriza como establecimiento es que no necesitan estar monitoreando constantemente si cada docente realiza su labor, ya que están conscientes que el personal que se desempeña como docente está completamente capacitado para ejercer tal rol, puesto que en la definición del perfil de los miembros de la planta docente se evidencia el profesionalismo y libertad de ejercerlo.

Por otra parte, algunos aportes dentro de esta recopilación de información, es que de acuerdo a como cada docente actuó en su práctica como tal, tendrá sin duda una repercusión o consecuencia que puede ser positiva o negativa en los estudiantes, por lo cual el equipo directivo del establecimiento educacional sobre el cual se trabajó en esta propuesta, señala que utilizan otros medios de monitoreo que no someten bajo presión a los docentes, puesto que cuentan con diferentes medios de verificación para cotejar si cada docente está realizando su labor como corresponde.

## **Capítulo VII**

### **Conclusiones y recomendaciones**



## 7.1 Conclusiones sobre la propuesta diseñada

La propuesta diseñada pretende entregar e implementar en el establecimiento educacional un plan de monitoreo, acompañamiento al aula y desarrollo docente efectivo que aporte de manera sistemática de estos procesos al equipo directivo y equipo docente. Entregando al equipo directivo procedimientos, criterios e instrumentos de observación de aula para ser implementados durante el año escolar en los docentes del primer ciclo, acompañados de un sistema de monitoreo que permita organizar y regular procedimientos de evaluación y retroalimentación conocidos por todos los integrantes de la unidad educativa. Además las pautas de observación y acompañamiento al aula podrán ser ajustadas y rediseñadas conforme al proyecto educativo y metas institucionales; ya que deben brindar al evaluador u observador de manera objetiva la posibilidad de evaluar todas las dimensiones relevantes en el quehacer pedagógico de los profesores.

Por otra parte, la propuesta de intervención por medio de su validación con docentes y directivos ha manifestado la importancia que tienen los procesos de monitoreo y retroalimentación del acompañamiento al aula, ya que estos procesos contribuyen a la mejora de la calidad en la educación actual. Sin embargo, hay establecimientos como el estudiado que prefieren omitir este punto, ya que estaría en contradicción con lo que se proponen como institución que es dar la libertad profesional.

No obstante, los propios docentes señalan que les hace falta recibir una retroalimentación con respecto a las prácticas que están teniendo en el aula y en sus distintos quehaceres, para así poder mejorar aquellos aspectos deficientes y potenciar otros. Pero, al mencionarles sobre un monitoreo en el cual un miembro del equipo directivo o docente de aula ingrese a la sala de clases junto con ellos para observarles y posteriormente llenar una pauta, los inquieta e incómoda. Ya que como señalan, quien observe sus clases debe ser alguien que no esté alejado del aula, porque consideran que alguien que ha pasado un tiempo fuera de estas dedicándose a realizar netamente actividades administrativas, no tendría la empatía que si fuese alguien que se mantenga constantemente realizando clases en las aulas.

Por consiguiente, la validación fue efectuada con docentes de aula y docentes directivos, de lo cual se desprende que las estrategias de monitoreo y retroalimentación llevadas a cabo por equipos de gestión, demuestran algunas falencias referentes a procedimientos que propicien la mejora en la preparación y desarrollo de la enseñanza.

Por otra parte, se puede señalar que un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte de los equipos de liderazgo educativo en función de generar procesos de mejora, es por esto que Leithwood, (2009) señala que una de las vías de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional.

En consecuencia, se puede establecer que las limitaciones asociadas al proyecto, durante el proceso de validación, se pueden percibir en lo relacionado con la pericia técnica de los encargados de llevar a cabo la capacitación para el equipo directivo, la cual involucra tener sólidos conocimientos en el ámbito del modelo de calidad establecido por el Ministerio de Educación, (Mineduc. 2013), específicamente, en lo que involucra el área de gestión curricular para poder orientar y conducir el trabajo del equipo directivo. En este sentido, también es necesario que los equipos de gestión cuenten con capacidades asociadas a la instalación de este tipo de procedimientos, para generar cambios en las prácticas de los docentes a la mejora pedagógica.

Otra limitación, es la resistencia por parte de un grupo de docentes a la evaluación de clases, ya que lo pueden percibir como agobio laboral y hostigamiento.

## **7.2 Recomendaciones para la implementación y evaluación**

A través de la validación de la propuesta de intervención, se ha podido advertir, que los procedimientos de monitoreo y retroalimentación en la actualidad son necesarios, sin embargo deben ser realizados por docentes directivos involucrados en los procedimientos de mejora continua asociados al modelo de gestión del Ministerio de Educación, además de evidenciarse una periodicidad en la aplicación del monitoreo y la retroalimentación. Además, los docentes deben cambiar su visión negativa con respecto al acompañamiento y monitoreo en el aula, pues deben verlo como una instancia de aprendizaje y enriquecimiento profesional, lo que les permitirá desarrollarse de mejor forma como profesionales de la educación.

Por lo tanto, todos los actores de este proceso tanto evaluador como evaluado, deben conocer los propósitos, tiempos, resultados y medidas tomadas a partir de ellos. Además, es necesario considerar el monitoreo y observación de clases como una instancia de

desarrollo profesional, reconociéndola como un aporte al crecimiento profesional y de la institución.

## **Capítulo VIII**

### **Conclusiones Generales**

El siguiente estudio ha tenido por finalidad dar a conocer como son llevados los procesos de retroalimentación y monitoreo en el aula por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional perteneciente a una comuna de la región de Ñuble. Para dar sustento a esta investigación se recopiló información de diferentes estudios y autores, lo cual ha quedado de manifiesto en el marco teórico.

Como principal foco de esta investigación surgió conocer cómo el equipo directivo realizaba el monitoreo y posterior retroalimentación de las prácticas pedagógicas de los docentes que se desempeñan en los diferentes ciclos, para ello se propuso como objetivo general “Develar prácticas de retroalimentación por parte del equipo directivo del EE de las prácticas docentes en el aula y de los procesos de evaluación que estos aplican a sus estudiantes”. Para dar cumplimiento al objetivo planteado y recopilar la información necesaria se aplicó una encuesta a miembros del equipo directivo y a docentes. De lo que se pudo extraer que no cuentan con un instrumento de observación de clase o pauta, por lo que no se realiza un acompañamiento al aula, sin embargo cuentan con otros medios para verificar el trabajo docente desarrollado en el aula. Por otra parte, carecen de un proceso o mecanismo de retroalimentación constante, lo que afecta directamente a los docentes, porque a pesar de la libertad profesional que les brinda el establecimiento manifiestan que sería muy beneficioso para su desarrollo profesional contar con una retroalimentación de sus prácticas para así mejorar aquellas que no están siendo efectivas y potenciar otras.

Lo anterior se convierte en una falta de rigurosidad para la realización de éstos procesos, y una escasez de estrategias que permite a los docentes tener conocimiento de cuál es su desempeño dentro del establecimiento, porque al no existir procesos arraigados para éste tipo de acciones, cualquier observación por parte del equipo directivo, pierde validez frente a los docentes. De esta manera, y considerando las opiniones de ambos estamentos, docente y docentes directivos, tenemos una coincidencia en sus opiniones, y se refiere a la escasas estrategias que existen para monitorear la preparación de la enseñanza, como al mismo tiempo, la poca constancia en los procesos de retroalimentación que no permiten que éstas técnicas se lleven a cabo en óptimas condiciones para que así se transformen en un aporte a la mejora continua.

Sin embargo, del Plan Apoyo Compartido del Ministerio de Educación (2012) en la Guía N°6 Observación de Aula y Retroalimentación, se puede extraer que estudios sobre efectividad escolar, que han explorado en los factores comunes de los establecimientos

educacionales que logran buenos resultados a pesar de las condiciones de vulnerabilidad de sus estudiantes, han coincidido en que un factor gravitante es la existencia de un liderazgo pedagógico claro al interior de la organización. Esto significa que los equipos directivos ejerzan una gestión pedagógica efectiva, con metas claras y compartidas y un monitoreo permanente de su cumplimiento Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez, 2004 y Murillo, 2005 (citados en Guía N°6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012).

Las escuelas efectivas cuentan con directores y directivos que saben directamente lo que ocurre en las aulas, visitan clases y entregan retroalimentación a sus profesores(as) y educadoras con el fin de mejorar las prácticas en función de las metas de aprendizaje. Esto forma parte de una cultura de evaluación según Bellei et al, 2004 (citado en Guía N°6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012) donde se monitorea el trabajo de los equipos docentes, en muchos casos con la participación directa de pares y procedimientos de autoevaluación, lo que fortalece el aprendizaje interno y establece estándares de desempeño altos entre los profesores.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, los líderes (directivos) tienen una gran incidencia en los aprendizajes de sus estudiantes, por medio del apoyo emocional que brindan a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional. Esto significa según Leithwood, 2009 (citado en Guía N°6 Observación de Aula y Retroalimentación, 2012) que los directores deben:

- inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas,
- darles autonomía en el aula,
- escuchar sus sugerencias, y
- entregarles retroalimentación individual y grupal sobre su trabajo.

No obstante, observar y retroalimentar las prácticas docentes compone una práctica de liderazgo pedagógico que hoy se demanda de los equipos directivos. Lo que mueve recursos para mejorar las formas de enseñanza para los docentes generando un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, es un proceso complejo, especialmente por la naturaleza de sus dos subprocesos claves: observar y retroalimentar. Por lo que se requiere que docentes y directivos construyan acuerdos para hacer de la observación una práctica que ponga en el centro a los estudiantes y su aprendizaje, levante datos e información relevante de como ocurre aquello en la sala de clases. Estos insumos serán trascendentes para retroalimentar o sostener conversaciones

que permitan a los profesionales, docentes y directivos, reflexionar acerca de las acciones pedagógicas implementadas, ajustarlas y volver a iniciar el ciclo de mejora.

Cambiar las prácticas docentes, requiere, indudablemente, cambiar las prácticas de liderazgo. Esto constituye un desafío urgente para la formación en liderazgo, toda vez que la evidencia muestra que, los distintos tipos de programas existentes hoy en el país, tienen bajo nivel de impacto en el cambio de práctica de los líderes escolares (Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. 2016).

En síntesis como señala Ibernón, 1996 (citado “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”. Reeves M. 2010) es necesario tener en consideración que en nuestra época los establecimientos educacionales requieren de un profesorado con un alto grado de capacidad de actuación y de reflexión sobre su práctica, de adaptabilidad a las situaciones conflictivas y cambiantes del aula y del contexto social. Por lo tanto, deben ser capaces de evaluar la necesidad potencial y la calidad de renovación teniendo las destrezas básicas en el ámbito de las estrategias de enseñanzas, de la planificación, del diagnóstico y de la evaluación, las cuales deben ser dadas por medio de la retroalimentación que entregan los directivos.

## **Bibliografía**



- Anderson, S. (2010) Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, vol.9, No.2 (2010).
- Canabal, Cristina, Margalef, Leonor, La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado [en línea] 2017. [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752038009>> ISSN 1138-414.
- Castillo, R. (S.A). Ensayo: Autoreflexión y evaluación de la práctica docente. p.2.
- CISTERNA, F. (2010). Manual de Metodología de la Investigación Cualitativa para Educación y Ciencias Sociales. Chile: Universidad del Bío Bío.
- Ferrada, R. Mejías, A. Peñailillo, O. Sobarzo, A. (2014). Fortalecimiento de las prácticas de retroalimentación y monitoreo docente del equipo directivo. Chile: Universidad del Bío Bío.
- GUÍA 6 Observación de Aula y Retroalimentación. Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento (ELE) para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente. Plan Apoyo Compartido Ministerio de Educación 2012. p.15.
- Gutiérrez Cerda, Hugo. La Evaluación Como Experiencia Total. Logros, Objetivos, Procesos, Competencia y Desempeño. Editorial Nomos S.A., Cooperativa Editorial Magisterio. 1º Edición, Santa Fe de Bogotá Colombia. 2002. p. 308.
- Insuasty Alirio Edgar & Castillo Zambrano Lilian. Artículo de investigación: Caracterización de los procesos de retroalimentación en la práctica docente. Universidad Surcolombiana. Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, 2011, pp. 73-85.
- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Mineduc, 2015.
- Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Ministerio de Educación República de Chile, 2008.

- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Murillo, F.J. (2005). La investigación en eficacia y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2005, Vol. 3, N° 2: 1-8.
- Plan Apoyo Compartido Ministerio de Educación (2012) Observación de Aula y Retroalimentación. Guía 6: Orientaciones al Equipo de Liderazgo del Establecimiento (ELE) para desarrollar reuniones de reflexión pedagógica docente.
- Página web <http://www.docentemas.cl/pages/directivos/como-retroalimentar.php>. Consultada el 17 de agosto, 2018.
- Página web <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/monitoreando-la-retroalimentacion-que-entrego-a-mis-profesores/>. Consultada el 16 de agosto, 2018.
- (\*)Schön, D. (1998). El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona: Paidós.
- Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. p.4 – 5 – 6.

## **Documentos anexos**

## Anexo N° 1: Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.

### Encuesta N°1

La siguiente encuesta de carácter semi-estructurado tiene como objetivo general:

- 2 Develar prácticas de retroalimentación por parte del equipo directivo del EE de las prácticas docentes en el aula y de los procesos de evaluación que estos aplican a sus estudiantes.

Para ello se han elaborado una serie de preguntas en concordancia con las sub-categorías establecidas en la investigación.

#### I. Información de carácter general

##### 1. Sexo

	Mujer
	Hombre

##### 2. Edad.

	Años
--	------

##### 3. Cargo que desempeña en el EE

--

4. Nivel de educación formal que ha completado

--

5. Años de experiencia laboral

	Años
--	------

6. Tiempo que lleva en el EE

	Años
--	------

**II. Preguntas aplicadas a Directivos**

Estamento	Sub-categoría	Pregunta
Directivos: UTP	<b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b> Definición conceptual: Una metodología didáctica supone una manera concreta de enseñar, método que supone un camino y una herramienta concreta que se utilizan para transmitir los contenidos, procedimientos y principios al estudiantado y que se cumplan los objetivos de aprendizaje propuestos por el profesor.	¿Los docentes de su EE desarrollan actividades significativas y desafiantes a los estudiantes, las cuales apuntan al logro del objetivo de la clase? ¿Qué tipo de acciones cuando ha sido necesario, se han realizado para que los docentes se hagan responsables de mejorar sus metodologías de enseñanza?
Directivos: UTP	<b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b> Definición conceptual: La planificación de la enseñanza es entendida como un proceso sistémico y flexible en que se organiza y anticipan los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de orientar la práctica pedagógica en función de apoyar a los y las estudiantes a avanzar hacia el logro de los aprendizajes esperados u objetivos de aprendizaje, propuestos en el currículum nacional.	¿Cómo se verifica la cobertura curricular en las planificaciones entregadas por los docentes?  Cuando las planificaciones no cumplen con la cobertura curricular ¿cómo se retroalimenta a los docentes?
Directivos: UTP	<b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b> Definición conceptual: Es dar estructura y cohesión a las diferentes secuencias del proceso de enseñar del profesor y de aprender de los alumnos. A través de: -Motivación para el aprendizaje: acciones concretas que	¿Los docentes en sus clases incorporan distintos ritmos y estilos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de cada curso?  ¿De qué manera se apoya a los

	<p>invitan al alumno a aprender.</p> <p>-Orientación del trabajo de los alumnos: ayuda y colaboración que se efectúa para que los alumnos logren con éxito los aprendizajes previstos.</p> <p>-Seguimiento del proceso de aprendizaje; acciones de comprobación y mejora del proceso de aprendizaje (ampliación, recuperación, refuerzo).</p>	<p>docentes para que en sus clases incorporen diferentes metodologías de enseñanza?</p>
<p>Directivos: Encargado de evaluación</p>	<p><b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b></p> <p>Definición conceptual: Son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. También se emplean para facilitar el diálogo entre los estudiantes y el profesor referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo.</p>	<p>¿Cómo se verifica que los instrumentos de evaluación construidos por los docentes miden los objetivos curriculares propuestos para cada unidad?</p> <p>¿De qué manera se apoya a los docentes cuyos instrumentos de evaluación necesiten mejoras?</p>
<p>Directivos: Encargado de evaluación</p>	<p><b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b></p> <p>Definición conceptual: Los criterios de evaluación son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado. Deben permitir entender qué conoce, comprende y sabe hacer el alumno, lo que exige una evaluación de sus conocimientos teóricos, su capacidad de resolución de problemas, sus habilidades orales y sociales, entre otros aspectos.</p>	<p>¿Los docentes en sus evaluaciones utilizan criterios de evaluación pertinentes?</p> <p>¿Cómo se monitorea?</p>
<p>Directivos: Encargado de convivencia escolar</p>	<p><b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b></p> <p>Definición conceptual: Proceso educativo que se lleva a cabo con la relación entre el profesor y sus alumnos, específicamente al interior de la sala de clases.</p>	<p>¿Cómo evidencian que el clima en el aula sea acorde para el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Qué acciones se realizan para ello?</p>
<p>Directivos: Encargado de convivencia escolar</p>	<p><b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b></p> <p>Definición conceptual: Las normas de convivencia en clases son pautas sociales basadas en el respeto entre las personas y cuyo objetivo es el de mantener un clima escolar adecuado. Gracias a estas normas los profesores, los directivos, los alumnos y demás personal del colegio contribuirán a que el clima en el</p>	<p>¿Cómo se promueven normas y reglas de convivencia en las aulas?</p> <p>¿De qué manera se corrobora que se lleve a cabo?</p>

	centro escolar sea agradable y óptimo para que todos puedan cumplir sus objetivos.	
Directivos: Director	<b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes.</b> Definición conceptual: Expectativas del profesor/a sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.	¿Considera que los docentes del establecimiento son profesionales comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo se asegura de ello?

## Anexo N°2: Instrumento de recolección de datos aplicado a directivos.

### Encuesta N°2

La siguiente encuesta de carácter semi-estructurado tiene como objetivo general:

- 3 Develar prácticas de retroalimentación por parte del equipo directivo del EE de las prácticas docentes en el aula y de los procesos de evaluación que estos aplican a sus estudiantes.

Para ello se han elaborado una serie de preguntas en concordancia con las sub-categorías establecidas en la investigación.

#### I. Información de carácter general

1. Sexo

<input type="checkbox"/>	Mujer
<input type="checkbox"/>	Hombre

2. Edad.

<input type="text"/>	Años
----------------------	------

3. Cargo que desempeña en el EE

--

4. Nivel de educación formal que ha completado

--

5. Años de experiencia laboral

	Años
--	------

6. Tiempo que lleva en el EE

## II. Preguntas aplicadas a Docentes

	Años
--	------

Estamento	Sub-categoría	Pregunta
Docentes	<p><b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b></p> <p>Definición conceptual: Una metodología didáctica supone una manera concreta de enseñar, método que supone un camino y una herramienta concreta que se utilizan para transmitir los contenidos, procedimientos y principios al estudiantado y que se cumplan los objetivos de aprendizaje propuestos por el profesor.</p>	<p>¿Usted frecuentemente en sus clases realiza actividades significativas y desafiantes para los estudiantes, las cuales apuntan al logro del objetivo de la clase?</p> <p>¿Podría describir alguna instancia de retroalimentación de sus clases por parte de algún miembro del EE?</p>
Docentes	<p><b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b></p> <p>Definición conceptual: La planificación de la enseñanza es entendida como un proceso sistémico y flexible en que se organiza y anticipan los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de orientar la práctica pedagógica en función de apoyar a los y las estudiantes a avanzar hacia el logro de los aprendizajes esperados u objetivos de aprendizaje, propuestos en el currículum nacional.</p>	<p>¿Qué instrumentos utiliza para la planificación y organización de los contenidos establecidos en el currículum nacional?</p> <p>¿Podría describir alguna retroalimentación o sugerencia de parte del equipo directivo de la organización de los contenidos en sus planificaciones?</p>
	<p><b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b></p>	<p>¿Podría describir como ha sido acompaño por algún representante</p>



<p>Docentes</p>	<p>Definición conceptual: Es dar estructura y cohesión a las diferentes secuencias del proceso de enseñar del profesor y de aprender de los alumnos. A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivación para el aprendizaje: acciones concretas que invitan al alumno a aprender.</li> <li>-Orientación del trabajo de los alumnos: ayuda y colaboración que se efectúa para que los alumnos logren con éxito los aprendizajes previstos.</li> <li>-Seguimiento del proceso de aprendizaje; acciones de comprobación y mejora del proceso de aprendizaje (ampliación, recuperación, refuerzo).</li> </ul>	<p>del equipo directivo u otros en alguna de sus clases?</p> <p>¿Cómo ha sido la retroalimentación de los acompañamientos en el aula?</p>
<p>Docentes</p>	<p><b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b></p> <p>Definición conceptual: Son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. También se emplean para facilitar el diálogo entre los estudiantes y el profesor referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo.</p>	<p>¿Cómo valida los instrumentos de evaluación que aplica?</p> <p>¿Podría describir alguna instancia en la cual usted haya recibido una retroalimentación sobre los instrumentos de evaluación que está aplicando?</p>
<p>Docentes</p>	<p><b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b></p> <p>Definición conceptual: Los criterios de evaluación son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado. Deben permitir entender qué conoce, comprende y sabe hacer el alumno, lo que exige una evaluación de sus conocimientos teóricos, su capacidad de resolución de problemas, sus habilidades orales y sociales, entre otros aspectos.</p>	<p>¿Conoce el monitoreo que lleva a cabo el equipo directivo sobre los criterios que los docentes establecen en sus evaluaciones?</p> <p>¿Cómo describiría la o las instancias en las que ha sido orientado por el equipo directivo con respecto al uso de los criterios que utiliza o ha utilizado en sus evaluaciones?</p>
<p>Docentes</p>	<p><b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b></p> <p>Definición conceptual: Proceso educativo que se lleva a cabo con la relación entre el profesor y sus alumnos, específicamente al interior de la sala de clases.</p>	<p>¿Cómo es llevado a cabo el monitoreo para que dentro de sus clases se propicie un clima escolar favorable para el aprendizaje?</p> <p>¿Cómo caracterizaría las sugerencias u observaciones recibidas por parte del equipo directivo con respecto a esta área?</p>

<p>Docentes</p>	<p><b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b></p> <p>Definición conceptual: Las normas de convivencia en clases son pautas sociales basadas en el respeto entre las personas y cuyo objetivo es el de mantener un clima escolar adecuado. Gracias a estas normas los profesores, los directivos, los alumnos y demás personal del colegio contribuirán a que el clima en el centro escolar sea agradable y óptimo para que todos puedan cumplir sus objetivos.</p>	<p>¿Cómo el equipo directivo se asegura que en sus clases se promuevan normas de convivencia que propicien el aprendizaje de sus estudiantes?</p> <p>¿A recibido aportes o sugerencias de como usted ha llevado a cabo este ámbito durante sus clases?</p>
<p>Docentes</p>	<p><b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes.</b></p> <p>Definición conceptual: Expectativas del profesor/a sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p>	<p>¿Cómo describe el monitoreo que realiza el EE sobre el compromiso de los docentes con el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Cómo caracterizaría las instancias de retroalimentación por parte de algún miembro del equipo directivo con respecto a los compromisos que usted tiene con el aprendizaje de sus estudiantes?</p>

Anexo N° 3: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta.

1. Resultados entrevistas de los docentes

Tabla 1.

<b>Categoría A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza</b>						
Sub-categoría	<b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b>		<b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b>		<b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b>	
Sujeto	¿Usted frecuentemente en sus clases realiza actividades significativas y desafiantes a los estudiantes las cuales apuntan al logro del objetivo de la clase?	¿Describa cómo ha recibido por parte de algún miembro del EE sugerencias de actividades o metodologías que pueda utilizar o incorporar en sus clases?	¿Qué instrumentos utiliza para la planificación y organización de los contenidos establecidos en el curricular nacional?	¿Podría describir alguna retroalimentación o sugerencia de parte del equipo directivo de como organizó los contenidos?	¿Podría describir como ha sido acompañado por algún representante del equipo directivo u otros en alguna de sus clases?	¿Caracterice cómo ha sido la retroalimentación de los acompañamientos y su labor en el aula?
D1	Sí, realizo algunas guías en las cuales ellos deben pensar más allá, utilizando contenidos como adivinanzas, sopas de letras, etc. cosas que puedan ayudar. Donde los estudiantes se sientan más confiados de su trabajo y vean que pueden llegar más allá.	En el establecimiento contamos con docentes, por lo tanto planificamos juntos en un horario dispuesto por el establecimiento, donde organizamos diversas actividades y también compartimos actividades que hemos realizado en nuestras clases las que nos han servido dentro de nuestra experiencia. De esta	Utilizo planificación de unidad, planificación por semana considerando los contenidos de día a día.	Dentro de las evaluaciones que realizamos el equipo de UTP nos llama para consultar por algunas evaluaciones y como las estamos realizando. Nos entregan algunas sugerencias y de acuerdo a lo que ellos han observado en ocasiones nos dan ideas o sugerencias, pero solo en casos puntuales.	Han asistido pocas veces, sin embargo lo que más ven son las planificaciones que realizamos y las articulaciones que realizamos con pre-básica... ahí aprecian como es nuestro trabajo y como lo estamos desempeñando. En una retroalimentación concreta donde ellos nos evalúen y observen nuestras clases y nos digan	En un comienzo del año paso se hizo un acompañamiento al aula cuyo objetivo era ver el comportamiento de los alumnos, pero no principalmente al docente. en esta retroalimentación se nos entregaron estrategias de como trabajar con ellos o aspectos que ellos debían mejorar y nosotros

		forma aumentamos la cantidad de actividades y también las diversas formas en las cuales ellos pueden llegar al conocimiento.			cómo mejorar, en realidad no hay.	debíamos plantear planes de acción para mejorar estos aspectos.
D2	Frecuencia en tiempo, una vez a la semana mínimo, tratando de usar diferentes metodologías audiovisuales interactivas, recursos digitales, actividades prácticas, texto escolar guías, algunas actividades de activación de conocimientos previos, puzzles, sopas de letras creación de alguna ilustración, también construcción de líneas de tiempo, trabajo en grupo, parejas individuales, talleres prácticos.	Generalmente de forma positiva, me gusta recibir consejos, siempre se recibe bien sobre todo si viene de un colega o incluso de parte de los estudiantes, uno va modificándolas también de parte del equipo directivo, son más certeras las actividades que uno ve en el aula, a veces no sé si las actividades están dirigidas a resultados, calificaciones o al aprendizaje.	La tabla de especificaciones, en la planificación uno usa la planificación semestral, los cronogramas, uno va viendo las temáticas, la estrategias van variando mensualmente, depende, voy viendo cómo se van dando los resultados de los mismos estudiantes, la actitud de los estudiantes, a veces tienen disposición, algunos funcionan mecánicamente, a veces si les pones actividades muy desafiantes, no las hacen y eso no es culpa de ellos, a veces lo traen de la	Con colegas hemos visto varias correcciones al cronograma y planificaciones, las hemos revisado, principalmente con colegas pares.	Este año no he recibido más que de psicorientación en casos puntuales, el año anterior recibí más acompañamiento en el aula, la significación de eso. A ver es que creo que cuando confían en el trabajo de uno, esas cosas a veces pueden ser aporte como a veces pueden pasar desapercibidas, la retroalimentación no se hizo, per más o menos uno tenía una idea, no hubo comentarios negativos, si hubieran habido comentarios negativos se habría sabido. La forma fue sólo observación.	Hay diversas maneras, aplicando prueba formativa, verificando que las actividades dentro de la evaluación sean representativas de las actividades realizadas en clases, verificar o comparar la evaluación terminada con un colega par, que los contenidos sean adecuados, la gramática, que no haya doble interpretación, doble revisión de la prueba. La prueba formativa cuando uno la aplica, cuando uno la aplica y la revisa, los estudiantes van suprimiendo los detalles

			<p>                     casa o de la enseñanza de base. He realizado evaluaciones prácticas, con cuaderno, con libro, si bien es cierto                      Uno trata de alcanzar niveles más altos de metacognición la disposición no es siempre la misma, parece que algunos prefieren metodologías más tradicionales, algunos, no son mayoría, no es siempre, a algunos les acomoda, depende un poco de la voluntad, disposición que ellos tengan, de ahí la importancia de la motivación, creo que ahí está la clave, más que una actividad sea didáctica o interactiva lo importante está en cómo se implementa.                 </p>			<p>que a veces quedan.</p>
--	--	--	---	--	--	----------------------------

			Instrumentos, entonces planificación cronograma y			
D3	Depende la unidad que uno está trabajando, los estudiantes que tiene más potencial, yo les enseño lo básico, si yo veo que el niño tiene más habilidades le propongo actividades desafiantes, ejemplo en gimnasia o actividades con cuerda, veo el ritmo de aprendizaje. Les pido superación con respecto a ellos mismos.	No, porque siempre la experiencia te da la comparación, sabes en qué te equivocaste, sabes cómo trabajar con los diferentes tipos de grupos, nunca se me ha acercado alguien a darme sugerencias, comentarios sí me han hecho respecto de que lo estoy haciendo bien.	Planificación cronograma y	No, por ejemplo yo lo hago con Sergio, trabajamos en conjunto. Revisamos las planificaciones de un año a otro, las vamos adaptando con mi colega.	Somos un equipo, trabajamos a la par. En conjunto vamos determinando metodologías, siempre entre nosotros, nunca desde el equipo directivo.	Cuando van a dar alguna información, como trabajamos en el patio, siempre estamos expuestas a que nos vean. Me han hecho comentarios, críticas constructivas, metodologías para implementar en las clases, felicitaciones de los jefes de cuando han visto las actividades.
D4	Siempre se están buscando estrategias e ideas que permitan hacer significativo el aprendizaje, sobretodo en primero básico, donde requerimos que el concepto quede muy claro, nos enfocamos principalmente en la parte concreta y que,	Solamente con mi co-docente, he sido retroalimentada respecto a estrategias, enfoque, cierto tipo de actividad lúdica. Ni de otros colegas ni de jefes he recibido retroalimentación, solamente de mi co-docente.	Nosotras entregamos planificaciones anuales y cronograma, son nuestros únicos instrumentos de planificación, el resto es planificación diaria que la hago yo. Tenemos la instancia de planificar con	Yo no he tenido retroalimentación. Se asume que está bien. Se entrega la planificación, pero nunca me han comentado si el nivel está bien, dónde hacer énfasis. Yo separé lo numérico de la parte de geometría, incorporé geometría desde el principio	Están las asistentes de aula, la co-docente, las profesionales de integración.	Sí, principalmente de la co-docente y la profesional de integración. Tenemos tiempo de trabajo fuera del aula, en esa instancia realizamos retroalimentación. No hay otros profesionales que hayan observado mi clase y/o me

	<p>desde ahí, ellos puedan tener claro cuáles son los conceptos que trabajaremos con la parte simbólica. La frecuencia es bien alta, siempre busco nuevas ideas, cómo hacer actividades lúdicas, que refuercen aprendizajes. Siempre busco incorporar cosas nuevas que les ayude a crear cimientos fuertes y que se sientan seguros de su aprendizaje.</p>		<p>pares, la co-docente, la profesional de integración. No hay un diseño establecido. En un cuaderno pedagógico registro los contenidos, objetivos, algunas ideas de actividades.</p>	<p>del año escolar, lo puse en el cronograma.</p>		<p>hayan hecho retroalimentación.</p>
D5	<p>Sí, el material concreto, según el contenido trabajado en clases. Además, trabajamos fuera de la sala, aprendizaje en movimiento, cuando se termina una unidad. Se hace de acuerdo con el contenido.</p>	<p>No he recibido retroalimentación, ni sugerencias. Yo voy viendo qué es lo que da mejores resultados. Lo comentamos con la educadora diferencial y la co-docente, conversamos qué actividades dan mejores resultados. Quizás en la reunión de nivel, siempre se hace con pares.</p>	<p>El cronograma y la planificación anual, es lo que está establecido por el colegio.</p>	<p>No he recibido, queda a criterio de cada uno.</p>	<p>El año pasado, fue la psicóloga. Cuando existió esa evaluación...yo no trabajo con (?). Existió una evaluación a los estudiantes, en esa oportunidad intervino una psicóloga. En otro curso, ingresó una docente par a observar mi clase. Principalmente se enfocó en el comportamiento.</p>	<p>No tuve retroalimentación.</p>

<b>Categoría B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>				
Sub-categoría	<b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b>		<b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b>	
Sujeto	¿Podría describir de qué forma ha validado los instrumentos de evaluación para su previa aplicación?	¿Podría describir alguna instancia en la cual usted haya recibido una retroalimentación sobre los instrumentos de evaluación que está aplicando?	¿Cómo describiría el monitoreo que lleva a cabo el equipo directivo sobre los criterios que establece en sus evaluaciones para que sean coherentes con los conocimientos, capacidades y habilidades de sus estudiantes?	¿Cómo describiría la o las instancias en las que ha sido orientado por el equipo directivo con respecto al uso de los criterios que utiliza o ha utilizado en alguna evaluación?
D1	En el transcurso he aplicado unas algunas pequeñas evaluaciones a un grupo de estudiantes de distintos cursos. Ejemplo, ahora estando en primero básico realizo algunas evaluaciones a los alumnos de segundo para posteriormente utilizarla en ese nivel, pero con otro curso, lo cual realiza también la docente que trabaja en segundo básico en la asignatura de lenguaje, ella también tiene evaluaciones que aplica en segundo básico o en ocasiones las intercambiamos. Realizo una evaluación la cual aplico en mi curso y luego a esta evaluación le realizo correcciones y las aplico corregidas.	En una ocasión eh... le facilité una de mis evaluaciones a una colega, en esa instancia ella al aplicarla se dio cuenta que algunas preguntas no estaban bien redactadas o eran muy ambiguas, por lo que ella me hizo el alcance y realizamos la corrección juntas, lo cual fue de crecimiento para ambas.	El equipo directivo o el equipo de UTP, se acerca a la biblioteca donde están las pruebas pendientes... toman algunas, las revisan y donde encuentran algún alcance llaman al profesor y le entregan una retroalimentación de la evaluación y como poder mejorarla.	Personalmente no he recibido ninguna retroalimentación del equipo directivo y tampoco me he acercado a ellos para preguntar sobre mi desempeño, por lo cual esta pregunta me es ajena.



<p>D2</p>	<p>Sí, comentarios he recibido, pero retroalimentación como tal no, más bien comentarios sobre el formato oficial de la prueba, principalmente, más que del contenido en sí. También cuando nos mandaron a capacitación, hubo un acercamiento con eso. Desde el punto de vista técnico, formalmente no, solamente conversaciones, cuando uno se acerca a la unidad técnica.</p>	<p>Los criterios de la prueba en relación al contenido? (explicación) la verdad, funciona en base al error en la medida en que alguna situación ajena surge, ahí usan no sé si retroalimentación, pero surge una instancia de conversación en relación a alguna situación, han sido las mínimas. Cuando ha habido situaciones, generalmente se resuelven dentro de la misma prueba formativa. eso me marca, me ha marcado a mí la línea de la evaluación. Cuando surgen en la prueba sumativa, esas situaciones están zanjadas.</p>	<p>Desde el punto de vista personal? El trabajo que uno realiza es más cómodo, aunque están fuera de una formalidad, permite que uno confíe más en su trabajo, que refuerce la labor de uno mismo.</p>	<p>En ese sentido, desde el punto de vista del diagnóstico, no se visualiza mucho eso. Ahora, cuando hay situaciones que evidentemente presentan una condición que complica el aprendizaje dentro del aula. Todo depende de los protocolos, los procedimientos, te dicen cómo proceder, convivencia escolar es la instancia mayor. Por ejemplo, una cortina, una situación de material de la sala, depende de los procedimientos que uno aplique. El monitoreo existe cuando uno lo informa, no sé si existe de forma permanente o periódico, solamente cuando existe una situación puntual.</p>
<p>D3</p>	<p>En la pauta de apreciación, lo que es práctico, nunca poner un cero, independiente de que el niño no haga, siempre partimos con el uno. Totalmente logrado, logrado, medianamente logrado, por lograr. En la parte escrita hacemos un repaso, un reforzamiento, después que evaluamos, retroalimentamos, hacemos una interrogación, conservamos la misma escala.</p>	<p>Hacemos pruebas de reforzamiento, la retroalimentación es entre pares. Si en UTP les vas a preguntar ellos te dicen tú eres el especialista en eso.</p>	<p>Me imagino que debe haber un monitoreo porque en la planificación que tú entregas a principio de año, te dicen que debes colocar objetivos verticales y transversales. Nosotros en cada evaluación debemos evaluar la parte salud, hábitos, seguir instrucciones, lo actitudinal en general, no solamente contenidos. No sé si a todos los colegas los monitorean, quizás es secreto. Tal vez monitorean constantemente. Si lo haces bien no te dicen, pero si lo haces mal yo creo que sí</p>	<p>Hay una normativa del colegio, del respeto, para todo el colegio. Existen protocolos que están a disposición de todos.</p>

			te lo hacen saber.	
D4	La validación la realizo principalmente asegurándome que no se pierda el foco de lo que hice en clases, eso se debe reflejar en el instrumento de evaluación. Además, me preocupo de que atienda a diferentes formas de aprendizaje, algunos se sienten más cómodos con lo pictórico, lo simbólico. Me preocupo de enfocar según los objetivos.	Nadie te revisa la evaluación, solamente te piden que la envíes a multicopiar con anticipación. UTP no hace retroalimentación de las evaluaciones. En alguna oportunidad con pares, pero pocas veces. Algo que sí se ha hecho, es que UTP generó la instancia desafíos en las evaluaciones, eso de modo general, para todos los profesores.	Solamente en aspectos de la estructura de la evaluación con respecto al formato oficial y cosas de forma.	El año pasado tuvimos capacitación en relación con las evaluaciones, se hizo de forma general, no individual.
D5	Basándome en los planes y programas. También en las bases curriculares.	Solamente a criterio mío, según cómo veo el avance.	Principalmente nos entregan sugerencias de cómo realizar las evaluaciones diferenciadas. Nos dieron una pauta sobre cómo deben ser las evaluaciones diferenciadas. Hay un formato establecido.	Lo comentamos siempre en la reunión de nivel. En los consejos de profesores, siempre nos dicen que debemos mantener un buen ambiente, el clima en el aula.

**Categoría C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar**

Sub-categoría	<b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b>		<b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b>		<b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes en clases</b>	
Sujeto	¿Cómo describiría el monitoreo del EE para que dentro de sus clases se propicie un clima escolar favorable	¿Cómo caracterizaría las sugerencias u observaciones recibidas por parte del equipo directivo?	¿Cómo ha observado usted que el equipo directivo se asegura que en sus clases se	¿A recibido aportes o sugerencias en como usted ha llevado a cabo este ámbito durante sus clases?	¿Cómo describe el monitorea que realiza el EE sobre su compromiso con el aprendizaje de los estudiantes?	¿Cómo caracterizaría las instancias de retroalimentación por parte de algún miembro del

	para el aprendizaje?		promuevan normas de convivencia que mantengan un clima adecuado para el aprendizaje de sus estudiantes??			equipo directivo con respecto a los compromisos que usted tiene con el aprendizaje de sus estudiantes?
D1	El monitoreo que se realizó para ver el comportamiento de los estudiantes en el aula, fue muy favorable, porque otra persona pudo apreciar cosas que nosotros no habíamos podido ver dentro de nuestras aulas, lo cual hizo tener un nuevo punto de vista y percepción... y con ello podemos propiciar un plan de acción para mejorar.	En algunos casos el apoyo que ha prestado el equipo directivo o el equipo técnico ha sido muy favorable, principalmente para el ambiente de la clase. Sin embargo, en los aspectos como planificación o evaluaciones se ve un poco... se ve menor el apoyo.	En el establecimiento el equipo de psicorientación entrega planificaciones con las cuales podemos trabajar dentro del aula, además planteamos nuestras situaciones o distintas problemáticas que ocurren dentro de la sala a los psicólogos del establecimiento. Ellos elaboran talleres dirigidos tanto a estudiantes como a apoderados. Esto ayuda a mejorar el tema de la convivencia y también nos ayudan a mantener un clima adecuado para el aprendizaje de los estudiantes.	Sí, de parte del equipo de psicorientación... me ha planteado realizar diversas actividades con los varones, que en el curso donde ejerzo, los varones tienen muchos problemas de convivencia. Es por ello que se requiere un mayor control y mayor supervisión de sus actitudes. El equipo de psicorientación ha sido bastante aplicado y solidario en cuanto a realizar talleres con los estudiantes.	El establecimiento no tiene un mayor monitoreo constante o un monitoreo permanente en el tiempo, sino que toma casos puntuales cuando los docentes se acercan a señalar los problemas que tienen... ellos aplican un plan de acción. Sin embargo, no hay una instancia donde ehh se pueda hacer constantemente un monitoreo por parte del establecimiento.	Ellos hablan más como de su experiencia como docentes, ya que gran parte del equipo directivo, ya que la mayoría de ellos cuenta con una experiencia de más de 20 años ejerciendo en el área educacional. Ellos siempre plantean todas sus opiniones o soluciones y consejos de parte de su experiencia. Lo cual, es bastante favorable para nosotros los cuales tenemos menos años dentro del ámbito laboral. Han sido buenas instancias en las cuales ellos han recalcado la... sus consejos

						y críticas que son de forma constructiva.
D2	<p>En algunos cursos se ha visto, se ha trabajado en conjunto, se han elevado solicitudes a los directivos para que consideren la situación, a los profesores jefes, hay una conversación constante entre los profesores del nivel, se la informado a los inspectores. A través de mediación, intervención, reuniones con apoderados, con directivos, reuniones extraordinarias, con los alumnos. En casos puntuales se ha llegado a la conclusión de que hay que intervenir el curso de una manera conjunta.</p>	<p>No, las pautas las creamos cada uno, porque cada uno evalúa desde el punto de vista de la disciplina. Uno crea la pauta actitudinal, pero existen ciertos criterios comunes que se proponen desde el equipo directivo, desde la unidad técnica, y otros criterios que determinamos de forma individual, que tienen relación con la participación por ejemplo, con respeto a la opinión, el atraso en el ingreso a clases, el respeto entre ellos, el respeto a los funcionarios del colegio.</p>	<p>El establecimiento siempre se encuentra en constante preocupación sobre el buen clima que se pueda generar dentro del aula como fuera de esta, por lo cual contamos con el apoyo constante del equipo de convivencia escolar y psicorientación. No podría describir un monitoreo dentro del aula que sea de forma constante, porque esto se ha dado de forma esporádica.</p>	<p>Siempre son bien recibidas y valoradas las sugerencias que contribuyan al mejoramiento del desarrollo como docente, sobre todo si contribuye al aprendizaje de los estudiantes. Aunque este debiese ser con mayor frecuencia y no solo cuando ocurra un hecho que amerite la intervención del equipo de psicorientación.</p>	<p>No podría describir un monitoreo constante, pero estoy seguro que debe existir, el cual maneja el equipo directivo y demás departamentos implicados.</p>	<p>En ocasiones he recibido sugerencias ante algunas eventualidades, pero algo de forma formal no.</p>
D3	<p>Imagino que discretamente lo hacen, nunca me ha llegado personalmente, aunque en el consejo siempre se refuerza el tema.</p>	<p>Muy bien, porque cuando uno hace una acotación, siempre es bienvenido.</p>	<p>Como realizo mis clases en el exterior, donde quien pase las puede ver, los inspectores constantemente están observando</p>	<p>En ocasiones he recibido comentarios de parte de quienes han observado mis clases... constantemente en los consejos se nos</p>	<p>Yo creo que eso ellos lo saben desde el momento que nos contratan... no creo que ninguno de mis colegas no sienta un compromiso con el aprendizaje de los</p>	<p>La retroalimentación se da por medio de conversaciones, ya sea en las mismas clases o en pasillos. En</p>

			<p>al igual que colegas y parte del equipo directivo. Los cuales en más de una oportunidad se han detenido a observar mi trabajo. Además, nos dan a conocer mediante consejos de profesores los protocolos a aplicar... protocolos que contribuyen el buen clima y normas de la clase.</p>	<p>habla de forma generalizada, pero de forma personalizada y formal no he recibido retroalimentación, más que de mi docente par quien trabaja conmigo en los mismos niveles.</p>	<p>estudiantes. Yo creo que ellos realizan un monitoreo por medio de diferentes agentes informantes como los estudiantes, apoderados y opiniones o comentarios de otros colegas. Pero no me cabe duda de que se realiza un monitoreo, aunque nosotros como docentes lo desconocemos.</p>	<p>muchas ocasiones se me ha felicitado por lo visto durante mis clases. Pero una retroalimentación planificada y formal con alguna pauta no la he recibido. Quizás falta un poco más de eso, pero considero que el equipo directivo está contento con mi trabajo y creen en mis capacidades y experiencia, por lo mismo hace 28 años que me desempeño como docente en este establecimiento.</p>
D4	<p>Primero está la labor del profesor, atendiendo a los diferentes tipos de estudiantes que hay en la sala. En situaciones complejas, se recurre al protocolo establecido, hay un conducto regular. Hay un grupo de profesionales que se</p>	<p>No siempre son los consejos más acertados, he sentido que a veces he tenido que moverme demasiado por el estudiante al que quiero ayudar. La función del apoderado es clave, cuando siente que el ambiente es malo,</p>	<p>Yo creo que la única manera que ellos evidencian que hay problemas, es cuando uno lleva los casos. En general, creo que no saben, no se aseguran de que por ejemplo uno esté aplicando los protocolos. Quizás con la observación</p>	<p>Sí, estrategias como la distribución de los estudiantes en la sala. Buscando mejorar los niveles de aprendizaje, eso entre pares y en reuniones por nivel, eso es muy positivo. Cuando hablamos sobre la disciplina, compartimos experiencias, eso es</p>	<p>UTP estable que un miércoles por mes, debemos reunirnos por nivel, para revisar aspectos de disciplina, casos de dificultad de aprendizaje, aspectos generales y también específicos. Además, en la observación de clases. Diría que te</p>	<p>En general te dan bastante libertad para realizar tu labor, desde que te elijen para trabajar acá, se entiende que confían en que eres una persona apta para desarrollar tu trabajo y tú tienes el compromiso de</p>

	encargan de los casos más complejos.	ellos vienen para producir un cambio y lo quieren de manera automática, eso no es posible. Uno conversa con inspectoría general, con los psicólogos, en ciertos casos se hacen derivaciones. Uno tiene que estar insistiendo para que te den una respuesta. Inspectoría general sigue los protocolos.	de clases, se preocupan de que haya un buen clima en el aula, pero siento que no lo observan mucho. Por otro lado, hay reuniones donde se discuten temas de convivencia, pero no mucho.	muy bueno cuando nos reunimos todos los profesores que hacemos clases en un determinado nivel.	dan bastante libertad, nadie anda encima de ti diciéndote lo que haces y no haces, te dan la confianza para que tú mismo te auto-exijas y comprometas.	hacer bien tu trabajo. Por otro lado, durante los consejos se hace a modo general.
D5	Están las normas en la sala, las socializaron con el profesor de orientación. También nos recuerdan eso en los consejos de profesores, en la reunión de nivel hicimos sugerencias respecto a eso.	No he tenido, por lo tanto no las puedo caracterizar... aunque estas han sido de forma general por medio de consejos o reuniones donde se encuentra el resto del cuerpo docente presente.	Por medio de los protocolos de convivencia, los cuales deben ser conocidos por todos los funcionarios. Además, incentivando el buen clima y trato con los estudiantes y también entre colegas, lo que siempre recalcan en los consejos.	Solamente de manera general, en los consejos de profesores.	Se han realizado talleres en los consejos de profesores. Talleres motivacionales que nos han realizado a todos los profesores. Estos talleres se realizan de forma esporádica.	Motivan a los docentes a hacer autocrítica, para generar medidas remediales con respecto a eso. Son efectivas las medidas que toman. Por lo general, en la autocrítica uno realiza cambios de cosas que no están bien, que se pueden mejorar como docentes.

Anexo N° 4: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría.

Tabla 2.

<b>Categoría A.</b> Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza						
Sub-categoría	<b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b>		<b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b>		<b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b>	
Sujeto						
D1	Realiza actividades como guías y materiales que considera acordes al objetivo de la clase. Actividades las cuales llamen la atención de los estudiantes. Considera que sus actividades generalmente son lúdicas.	Recibe retroalimentación por parte de su co-docente par, quien trabaja en su curso paralelo en su misma asignatura. El establecimiento le destina tiempo para que puedan reunirse y preparar en conjunto material y lograr ser más autocríticas con su trabajo.	Utiliza una planificación de unidad solicitada por el establecimiento y utiliza la planificación diaria para guiar personalmente su trabajo y ordenar los contenidos a trabajar.	En ocasiones esporádicas el equipo técnico ha realizado sugerencias del trabajo entregado en planificaciones, lo cual no es el caso de la entrevistada.	En ocasiones esporádicas ha sido acompañada. Dicho acompañamiento no ha sido con el fin de observar el desempeño de la docente, sino con la finalidad de observar el comportamiento de los estudiantes e identificar los casos que ameritaban apoyo del equipo de psicorientación.	Se realizó una retroalimentación, la cual la docente describe como provechosa, la cual fue realizada por el equipo de psicorientación, la que además de apuntar al comportamiento de los estudiantes le dieron sugerencias de cómo mejorar algunos aspectos, lo cual valora.
D2	Realiza diferentes estrategias y materiales para sus clases, las que considera proponen actividades lúdicas, haciendo uso de los recursos proporcionados por el establecimiento.	Ha recibido comentarios por parte de pares principalmente, sobre las clases y también en ocasiones de parte de los estudiantes. Por parte del equipo directivo	Realiza los instrumentos solicitados por el establecimiento: planificación anual y cronograma. Cambia las estrategias para enseñar cada contenido de	Principalmente las correcciones del cronograma y planificación anual ha sido entre colegas y no de parte del equipo técnico.	El acompañamiento que ha recibido ha sido en una sola ocasión, la cual fue con la finalidad de observar el comportamiento de los estudiantes.	No se recibió una retroalimentación, pero debido a ello lo entiende como que no hubo algo malo, por lo cual se asume su trabajo ha sido llevado a cabo correctamente.

		ocasionalmente ha recibido comentarios, pero generalmente en relación a los resultados más que lo hecho durante las clases.	acuerdo al avance de los estudiantes.			
D3	Dependiendo la unidad a trabajar realiza actividades que sean más desafiantes, además aprovecha las cualidades de los estudiantes para proponerles de forma individual actividades desafiantes en las cuales se superen los propios estudiantes.	No ha recibido una retroalimentación, sino que se basa en su experiencia. Porque se le ha dado a conocer que su trabajo está siendo bien realizado por medio de conversaciones informales.	Utiliza planificación de unidad y cronograma de actividades.	No ha recibido retroalimentación de parte del equipo técnico, sino que esta ha sido entre pares de la misma área.	El acompañamiento ha sido solo entre colegas quienes planifican en conjunto las metodologías a utilizar.	Ha recibido comentarios y críticas constructivas de su trabajo producto de algunas observaciones que ha realizado el equipo técnico, las cuales no han sido programadas.
D4	Realiza con frecuencia actividades que sean desafiantes e interesantes para los estudiantes, se encuentra en constante búsqueda de ello.	No describe instancia en la cual reciba sugerencias o comentarios de un miembro directivo, sino solo de parte de sus pares en este caso su co-docente del mismo nivel.	Utiliza los instrumentos solicitados por el establecimiento como planificación anual y cronograma y a modo personal realiza planificaciones diarias para organizar sus contenidos más detalladamente.	No ha recibido retroalimentación, por lo cual asume que la planificación y organización están correctas.	Es acompañada en el aula constantemente por asistentes de la educación, educadoras diferencias y co-docente, pero no ha sido acompañada por alguien del equipo técnico que se dedique a evaluar u observar sus clases.	La retroalimentación recibida ha sido principalmente de la docente que ingresa al aula junto a ella y de parte de la educadora diferencial.
D5	Utiliza frecuentemente material concreto y	No ha recibido retroalimentación de parte de algún	Utiliza planificación anual y cronograma para la preparación	No describe, porque no ha recibido.	Solo ha sido acompañada una vez por psicóloga y	No ha tenido retroalimentación de parte de



	atractivo para los estudiantes de acuerdo al contenido a trabajar.	miembro directivo, solo de pares y su autocrítica.	y organización de la enseñanza.		docente del ciclo, donde la finalidad no era observar su labor en el aula sino el comportamiento de los estudiantes.	quienes han observado en sus clases.
--	--	--	---------------------------------	--	--	--------------------------------------

<b>Categoría B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>						
Sub-categoría	<b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b>			<b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b>		
Sujeto						
D1	La profesional señala que ha validado sus instrumentos de evaluación aplicando instrumentos de prueba a grupos de estudiantes de diferentes cursos, ha visto donde existen complicaciones de comprensión y ha mejorado los instrumentos. También los ha compartido con su co-docente par, quien le da sugerencias.	La retroalimentación que ha recibido ha sido de parte de su colega par en la asignatura y co-docente a la vez.	Señala que el equipo directivo (UTP) revisa ocasionalmente las evaluaciones que se encuentran en biblioteca y realiza comentarios al respecto. Lo cual no ha sido percibido por la entrevistada.	No ha recibido retroalimentación de parte de algún directivo sobre sus instrumentos de evaluación.		
D2	La validación de sus instrumentos la ha realizado aplicando evaluación formativa y verificando que las actividades de la evaluación sean coherentes con lo enseñado en clases y con apoyo de un colega par, realizando una revisión de esta.	Retroalimentación no ha recibido, solo comentarios en cuanto a la estructura. Se le dio la posibilidad de asistir a capacitación sobre evaluación.	Señala que si ocurre una situación donde se presente un problema o dificultad con alguna evaluación el equipo técnico monitorea los criterios usados durante las evaluaciones. Pero no es algo habitual.	La retroalimentación ha sido de pasillo, no formal. Pero señala que las conversaciones han sido enriquecedoras. Y que ello le da a entender que los directivos sienten confianza hacia su trabajo.		
D3	La validación de los instrumentos de evaluación se ha dado por la experiencia de aplicar instrumentos y de realizar las mejoras cuando se ha	No describe una instancia en la cual el equipo técnico le haya realizado una retroalimentación.	Desconoce el monitoreo, solo asume que este se realiza por medio de las planificaciones las cuales deben estar en	Señala la existencia de protocolos que permiten orientar a los docentes en la elaboración de criterios,		

	percatado que no abarca todo lo propuesto.		concordancia con lo establecido en las bases curriculares y libros de clases.	pero no una retroalimentación.
D4	La validación de los instrumentos de evaluación la realiza guiada por las actividades efectuadas en clases.	No ha percibido una revisión de los instrumentos de evaluación que ha realizado, por lo cual no se ha manifestado una retroalimentación de ello.	Principalmente el monitoreo es en cuanto a la estructura de la evaluación.	Por medio de capacitaciones proporcionadas por el equipo directivo, las cuales han sido dictadas por expertos.
D5	Valida de forma autónoma sus instrumentos de evaluación, sin realizar una previa aplicación. Solo se guía por los planes y programas.	No ha recibido una retroalimentación, solo los hace los instrumentos de acuerdo a su criterio.	Principalmente el monitoreo es por medio de sugerencias y con la socialización de pautas de confección de instrumentos de evaluación.	Las instancias han sido en reuniones de nivel y consejos, donde se valoran las sugerencias dadas.

<b>Categoría C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>						
Sub-categoría	<b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b>		<b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b>		<b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes en clases.</b>	
Sujeto						
D1	Señala que el monitoreo realizado dentro del aula ha sido ocasional, lo cual fue realizado por miembros del equipo de convivencia escolar.	La retroalimentación ha sido realizada en ocasiones y no de forma formal. Aunque existe un apoyo constante de parte de los directivos para mantener un clima adecuado en el aula, lo cual rescata.	Ha recibido de parte del equipo de psicorientación material y propuestas para promover normas y reglas de convivencia sana dentro del aula, lo cual considera un gran aporte.	Las sugerencias y aportes entregados principalmente por el equipo de psicorientación los considera como una gran ayuda y aprecia se realice, ya que contribuye a su desarrollo profesional.	No observa un monitoreo de forma sistemática, solo de forma esporádica y en algunos docentes o funcionarios.	La retroalimentación se realiza de forma general en diferentes consejos de profesores donde los directivos hablan desde su experiencia en educación, lo cual valora la entrevistada, ya que lo considera

						un aporte a sus conocimientos para su corta experiencia.
D2	No evidencia un monitoreo constante que sea periódico, a menos que él solicite que algún miembro del estamento correspondiente intervenga.	Las retroalimentaciones generalmente han sido en situaciones en las cuales ha tenido que activar algún protocolo. Principalmente las retroalimentaciones se realizan en las reuniones de nivel donde se encuentran los pares que realizan clases en los mismos cursos.	Conoce los criterios propuestos de la unidad técnica, que promueven normas de convivencia, pero aplica también criterios consensuados entre los pares en reuniones de ciclo y nivel.	Las sugerencias siempre contribuyen al mejoramiento y estas son principalmente dadas entre pares y por parte de inspectoría general.	No observa directamente un monitoreo, pero cree que existe, ya que existen otros medios por el cual comprobar el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes. Como la opinión de los propios estudiantes, apoderados y pares.	La retroalimentación es constante por medio de conversaciones en consejos de profesores.
D3	Por medio de los consejos de profesores se transmite la existencia de un monitoreo, pero que desconoce directamente.	Aprecia las sugerencias que le ha brindado el equipo directivo con respecto a esta área.	Por medio de protocolos y planes de acción, los cuales son difundidos en reuniones y consejos de profesores.	Ha recibido sugerencias por medio de reuniones y consejos de profesores, las cuales se dan para todo el profesorado.	Desconoce cómo se realiza este monitoreo, pero supone que se lleva a cabo aunque no es evidente para los docentes. Pero el resto de la comunidad educativa colabora en el monitoreo entregando opiniones.	Se han efectuado algunas instancias de retroalimentación de forma generalizada, pero la docente no la ha recibido de forma individual.
D4	El monitoreo se realiza por medio del trabajo de profesores jefes y los protocolos establecidos para	No siente acertados los comentarios o consejos dados por miembros del equipo de convivencia y psicorientación.	Desconoce cómo se aseguran de ello, por lo que infiere que si no se enteran de alguna situación	Sí ha recibido sugerencias de cómo ha llevado a cabo esto en sus clases. Con comentarios	Describe que se le da libertad para realizar las clases, no existe un monitoreo evidente que los agobie. Sin embargo	Destaca la libertad que se brinda para desempeñarse profesionalmente. La

	cada caso puntual.	Siente que no es suficiente.	problemática por parte de los propios docentes ello sería desconocido por ellos.	constructivos de parte de colegas en las reuniones de ciclo y nivel.	al momento de decidir contratar a alguien es porque son docentes comprometidos con su labor y con el aprendizaje de los estudiantes.	retroalimentación es de forma generaliza por medio de palabras dadas por el director en consejos.
D5	Se realiza el monitoreo por medio del profesor jefe y en la socialización de reglamentos y protocolos en consejos.	Las sugerencias aportan al mejoramiento, aunque estas se realizan de forma generalizada y no personalizada.	Socialización constante de protocolos y talleres brindados por equipo de convivencia.	No ha recibido sugerencias a modo personal.	No es tan evidente y se da de forma esporádica, según lo que evidencia la entrevistada.	Permite reflexionar y realizar una autocrítica, las que se realizan en reuniones generales, no de forma personalizada.

**Anexo N° 5: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría**

Tabla 3.

Categoría	<b>A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza</b>	<b>B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>	<b>C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>
Sujeto			
D1	<p>Son escasas las instancias en las cuales se ha llevado a cabo un monitoreo del trabajo en aula y cuando este se ha realizado no ha sido principalmente con la finalidad de observar el trabajo docente, sino más bien el comportamiento y clima en el aula. Por lo cual, se ha recibido retroalimentación de forma ocasional de parte del equipo de psicorientación el que se ha basado en el comportamiento de los estudiantes y no en las actividades realizadas por la docente.</p>	<p>La validación ha sido realizada de forma independiente, aunque con el apoyo de otros docentes del área. Sin embargo la entrevistada no ha recibido de parte de directivos retroalimentación o sugerencias sobre sus evaluaciones. La retroalimentación ha sido obtenida de instancias de conversación con sus pares.</p>	<p>El establecimiento vela por el fomento de un buen clima dentro del aula así como fuera, de que se establezcan normas de convivencia claras, por medio del apoyo e intervención del equipo de psicorientación y convivencia, quienes les apoyan con talleres para estudiantes y apoderados. Estos realizan retroalimentaciones por medio de conversaciones, donde sugieren medidas a tomar y los planes remediales a seguir.</p>
D2	<p>Utiliza constantemente estrategias que considera adecuadas para enseñar algún contenido, incorporando actividades que sean didácticas y entretenidas para los estudiantes. No ha evidenciado instancias de retroalimentación de forma formal, sino que por medio de reuniones. Utiliza planificación anual y cronograma para organizar los contenidos, pero desconoce si se realiza una revisión de ello. Por otra parte, no ha sido acompañado por miembros del equipo directivo en sus clases, es decir no ha sido observado.</p>	<p>La validación de los instrumentos de evaluación los realiza guiado por una evaluación formativa, la que entrega la información necesaria para la confección de sus evaluaciones. No se ha recibido una retroalimentación con respecto a los instrumentos de evaluación ni a los criterios aplicados a menos que exista alguna situación puntual en la que deba intervenir la unidad técnica. Se les ha prestado apoyo con capacitaciones a un grupo de docentes.</p>	<p>Constantemente en el establecimiento se fomenta el buen trato y clima dentro del aula y con el resto de la comunidad. Se realizan retroalimentaciones con respecto a esta área, las que son de forma más generalizada.</p>
D3	<p>Utiliza frecuentemente actividades que sean llamativas y desafiantes para sus</p>	<p>Valida sus instrumentos de evaluación de acuerdo a la experiencia y trayectoria que</p>	<p>Se fomenta el buen clima, y se monitorea constantemente de que se mantenga normas</p>

	<p>estudiantes. Ha sido observada informalmente durante sus clases y también ha recibido comentarios que se pueden ver como retroalimentación. Planifica de forma anual y utiliza cronograma de contenidos, usando los formatos establecidos, aunque desconoce se realice una revisión y posterior retroalimentación de ellos.</p>	<p>posee al igual que los criterios que utiliza. No describe alguna instancia de retroalimentación por parte de la unidad técnica, sino más bien de parte de sus pares, con quienes revisan y llegan a un consenso.</p>	<p>de convivencia, con la intervención del departamento de psicorientación. El cual apoya mediante talleres. También se les proporcionan talleres a los docentes con la finalidad de retroalimentarlos y entregarles herramientas que les ayuden a mejorar. En diferentes instancias el directivo incentiva y motiva a los docentes a estar comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes y a propiciar un buen ambiente.</p>
D4	<p>Se encuentra en la búsqueda constante de mejorar e incorporar nuevas estrategias de enseñanza que sean llamativas para los estudiantes. Solo ha recibido retroalimentación de sus clases por parte de pares y co-docente, puesto que no ha existido alguna oportunidad que parte del equipo directivo la acompañe. Realiza entrega de planificaciones anuales y cronogramas, de lo cual desconoce se realice una revisión o retroalimentación al respecto.</p>	<p>La validez de los instrumentos de evaluación la realiza utilizando las actividades realizadas en clases. No ha recibido una retroalimentación de los instrumentos de evaluación confeccionados. Existe un formato para realizar evaluaciones, el cual es socializado con todos los docentes.</p>	<p>Se monitorea el clima en el aula a través de la información que pueda entregar el profesor jefe. Se utilizan protocolos en caso de alguna situación que este impidiendo el buen clima en las aulas. No siempre la retroalimentación entregada es asertiva.</p>
D5	<p>Utiliza constantemente estrategias que sean atractivas para los estudiantes, pero no ha recibido una retroalimentación de cómo lleva a cabo dichas estrategias. Realiza la organización de sus clases utilizando el formato dado por el establecimiento (planificación anual y cronograma de contenidos). Desconoce si existe una revisión sobre estos instrumentos y no ha recibido retroalimentación al respecto.</p>	<p>La validez de los instrumentos la realiza de forma autónoma guiada por las actividades trabajadas en clases. No describe alguna instancia de retroalimentación con respecto a los instrumentos de evaluación y a los criterios usados en ellos. Señala la existencia de un formato que les permite orientarse.</p>	<p>Se fomenta el buen clima en el aula y se monitorea por medio de talleres y consejos de profesores en los cuales participa el departamento de convivencia escolar, el cual proporciona herramientas para la mejora de este aspecto.</p>

**Anexo N°6: Inferencias interpretativas de todos los sujetos para cada categoría**

Tabla 4.

Categoría	<b>A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza</b>	<b>B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>	<b>C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>
Sujeto			
D1	<p>Los entrevistados realizan sus clases incluyendo diversas metodologías que contribuyen al aprendizaje de sus estudiantes, pero no han recibido en general una retroalimentación sobre ello, puesto que no se realiza una observación de clases de forma sistemática en la que se utilice una pauta de observación. Por otra parte, los sujetos señalan que es necesario recibir una apreciación de ello, ya que ello les permite mejorar y cambiar aquellos aspectos en los que están más débiles. Sin embargo, se brindan instancias por horario de trabajo en los cuales pueden trabajar con sus pares, con los que sí se generan instancias de retroalimentación tanto a las actividades y metodologías usadas en sus clases como de los instrumentos de organización de los contenidos.</p> <p>Las planificaciones se realizan de forma personal se entregan, desconociendo que pasa con ellas.</p>	<p>Los sujetos no reciben una retroalimentación sobre los instrumentos de evaluación que confeccionan, solo asumen que de alguna forma los monitorean y los revisan ocasionalmente.</p> <p>En caso de presentarse alguna situación que amerite su revisión se le informa al docente.</p>	<p>Se realiza un monitoreo del clima dentro de las aulas y se apoya constantemente en ello a los docentes. Aunque este monitoreo ocasionalmente se ha dado por la observación de participantes del equipo de convivencia y psicorientación del EE. Se promueven y supervisa la incorporación de normas en el aula, las que son socializadas con la comunidad.</p> <p>Los docentes reciben retroalimentación de ello a nivel general durante talleres en los consejos de profesores y reuniones de nivel.</p>
D2			
D3			
D4			
D5			

Anexo 7: Inferencias interpretativas por cada sujeto por pregunta.

2. Resultados entrevistas de los directivos:

**- Unidad Técnica Pedagógica (UTP)**

Tabla 5.

<b>Categoría A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza</b>						
Sub-categoría	<b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b>		<b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b>		<b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b>	
Sujeto	¿Los docentes de su EE desarrollan actividades significativas y desafiantes a los estudiantes, las cuales apuntan al logro del objetivo de la clase?	¿Qué tipo de acciones cuando ha sido necesario, se han realizado para que los docentes se hagan responsables de mejorar sus metodologías de enseñanza?	¿Cómo se verifica la cobertura curricular en las planificaciones entregadas por los docentes?	Cuando las planificaciones no cumplen con la cobertura curricular ¿cómo se retroalimenta a los docentes?	¿Los docentes en sus clases incorporan distintos ritmos y estilos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de cada curso?	¿De qué manera se apoya a los docentes para que en sus clases incorporen diferentes metodologías de enseñanza?
E1	Los docentes de nuestro establecimiento sí realizan actividades significativas y desafiantes para nuestros estudiantes, ejemplo de ello pueden ser las actividades relacionadas con el aprendizaje en movimiento, las actividades organizadas en co-	Se realizan conversaciones directas con el docente. Intercambio de prácticas entre docentes pares. Asignación de docente tutor.	Cada docente entrega un informe de la cobertura curricular, evaluación síntesis con tabla de especificaciones y revisión técnica de libros de clases.	Existe un compromiso, para que al finalizar el año académico puedan reorganizar la planificación del año siguiente, agregando los contenidos curriculares que no fueron abordados.	En la medida de lo posible, se trata de hacer en los distintos niveles (DUA), pero es una práctica pedagógica que debemos ir incorporando en mayor medida.	Designando horas de reunión de co-enseñanza, para planificar actividades diversas y para que compartan experiencias de aprendizaje. Dando facilidades para que participen de congresos de práctica de aprendizaje. Capacitaciones



	enseñanza, el aprendizaje colaborativo. El tiempo de planificación o las horas no lectivas, es un factor que ayuda en la implementación de actividades, sin embargo, se hace insuficiente para que dichas actividades puedan ser implementadas en la mayoría de las clases.					en metodologías de enseñanza (falta implementar en otras asignaturas).
--	---	--	--	--	--	--

### - Encargado de evaluación

<b>Categoría B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>					
Sub-categoría	<b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b>		<b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b>		
Sujeto	¿Cómo se verifica que los instrumentos de evaluación contruidos por los docentes miden los objetivos curriculares propuestos para cada unidad?	¿De qué manera se apoya a los docentes cuyos instrumentos de evaluación necesitan mejoras?	¿Los docentes en sus evaluaciones utilizan criterios de evaluación pertinentes?	¿Cómo se monitorea?	
E2	Si bien es cierto, las planificaciones son entregadas a UTP los primeros quince días del año escolar (de acuerdo a la normativa vigente) las evaluaciones no son visadas	El establecimiento cuenta con un formato de prueba escrita, el que se ha renovado periódicamente, de acuerdo a la normativa vigente, para otro tipo de evaluaciones (disertaciones, trabajos	Durante perfeccionamientos docentes de los inicios de años escolares entre el 2015 se trabajó la temática de evaluación, por ende y de acuerdo al concepto de autonomía profesional	Como ya se ha establecido no forma parte de las acciones que se desarrollan de manera periódica en UTP, pero en ocasiones si ello es necesario se realiza revisando las evaluaciones entregadas para	

	<p>ni revisadas por UTP, por lo tanto no es posible verificar si los instrumentos miden los objetivos propuestos para cada unidad. No obstante, siempre se ha aplicado el concepto de "autonomía profesional docente", según el cual cada docente se considera como un especialista en su área, por ende en su calidad de profesional no requiere mayor supervisión.</p>	<p>escritos u otros) también se elaboran en conjunto con el cuerpo docente formatos y plantillas tipo a aplicar. Además, en cualquier momento que lo requiera un docente puede acercarse a UTP a solicitar apoyo para la elaboración de una evaluación. En el caso de los docentes de reemplazo se monitorea al menos la primera evaluación escrita; además de la entrega de los formatos antes mencionados.</p>	<p>docente se asume que se realiza una evaluación auténtica y edometría, además el formato de evaluación (tradicional y no tradicional) ayuda en esta tarea.</p>	<p>multicopiado en la biblioteca, para luego realizar comentarios y/o sugerencias al docente involucrado.</p>
--	--	--	--	---

### - Encargado Convivencia Escolar y Director

<b>Categoría C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>							
Sub-categoría	<b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b>		<b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b>		<b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes en clases.</b>		
Sujeto	¿Cómo evidencian que el clima en el aula sea acorde para el aprendizaje de los estudiantes?	¿Qué acciones se realizan para ello?	¿Cómo se promueven normas y reglas de convivencia en las aulas?	¿De qué manera se corrobora que se lleve a cabo?	¿Considera que los docentes del establecimiento son profesionales comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes?	¿Cómo se asegura de ello?	
E3	A través del rendimiento académico de los cursos. A través de reportes de los	Entrevistas docentes. Entrevistas estudiantes. Entrevistas apoderados.	a a a	En el plan de acción de convivencia escolar se establecen acciones dirigidas a promover las	A través de los verificadores del plan de acción, los cuales deben ser evidenciados a través del libro de		

	docentes en los consejos de nivel y de departamento.	Encuestas de satisfacción aplicadas a algunos cursos que evidencian mayor conflicto.	normas de convivencia en el aula, invitando a los estudiantes a establecer sus acuerdos y definir sus propias normas de convivencia en el aula. Se solicita a los profesores jefes dar a conocer las normas establecidas en el reglamento. Se solicita hacer uso de las horas de consejo de curso y/u orientación de cada curso.	clases en los subsectores correspondientes. A través de entrada de estos verificadores (fotografías y otros) a la encargada de convivencia escolar.		
E4					Considero que sí, la gran mayoría de los docentes están comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes.	Se puede evidenciar mediante entrevistas que se realizan con los docentes, con los estudiantes y sus padres. También lo podemos evidenciar en los logros académicos de los estudiantes reflejados en las evaluaciones. Al mismo tiempo, se puede observar en las

			<p>diversas actividades que ejecutan los departamentos, realizando muestras, exposiciones y trabajos prácticos de lo aprendido en el aula. Asimismo, la mayoría de los docentes se muestran inquietos por perfeccionarse y solicitan orientaciones técnicas, material de apoyo bibliografía para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p>
--	--	--	---

Anexo N° 8: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada subcategoría.

Tabla 6.

<b>Categoría A.</b> Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza						
Sub-categoría	<b>A.1: Uso de metodologías didácticas</b>		<b>A.2: Diseño de la planificación de la enseñanza</b>		<b>A.3: Distribución de la organización de la enseñanza en clases</b>	
Sujeto						
E1	Los docentes realizan frecuentemente estrategias de aprendizaje desafiantes y significativas, gracias a diferentes acciones proporcionadas como el aprendizaje en movimiento, co-enseñanzas y aprendizaje colaborativo.	Se realizan conversaciones directas con los docentes e intercambio de prácticas entre docentes.	Se verifica por medio de registro escrito, particularmente informe de cobertura curricular y leccionarios de libros de clases.	Se les facilita un tiempo para reorganizar planificaciones del año siguiente donde se considere lo que no se alcanzó a abarcar.	La implementación del DUA, donde en las planificaciones se deben incluir estrategias que abarquen los diferentes estilos de aprendizaje. Lo cual, aún no se ha podido incorporar en todos los niveles.	Se apoya a los docentes brindando horas de reunión de co-enseñanza donde con un docente de la misma área planifican estrategias de enseñanza acordes a cada curso y entregando posibilidades de participar en perfeccionamientos.
<b>Categoría B.</b> Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación						
Sub-categoría	<b>B.1: Validez de los instrumentos de evaluación</b>			<b>B.2: Uso de criterios en instrumentos de evaluación</b>		
Sujeto						
E2	No son revisas si cumplen con los objetivos. No obstante se aplica el criterio "autonomía profesional docente", por lo cual se asume se lleva a cabo.	Se cuenta con un formato previamente establecido para pruebas escritas y en consenso con docentes se elaboran pautas para otro tipo de evaluaciones.	Se asume utilizan criterios pertinentes, ya que se vuelve a apelar al concepto de autonomía profesional docente.	No forma parte de las acciones el monitoreo de ello, pero existen ocasiones en que se revisan evaluaciones antes de ser aplicadas y se realizan		

		En caso que un docente requiera ayuda la unidad técnica está disponible para orientar a los docentes.		sugerencias a los docentes.
--	--	---	--	-----------------------------

<b>Categoría C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>					
Sub-categoría	<b>C.1: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje.</b>		<b>C.2: Promover normas y reglamentos de convivencia en el aula.</b>		<b>C.3: Compromiso con los aprendizajes y el desarrollo de los estudiantes en clases.</b>
Sujeto					
E3	Con reportes, reuniones de nivel y de departamento.	Por medio de registros escritos y entrevistas a miembros de la comunidad educativa.	A través de planes de acción establecidos donde se promueven normas de convivencia y por medio de la labor de profesores jefes.	Registros escritos evidencias estas acciones, fotografías e informes. Revisiones de libros de clases.	
E4				Considera que la gran mayoría de los docentes es comprometida.	Por medio de los resultados académicos y las diferentes actividades que promueven dentro y fuera del EE.

**ANEXO N° 9: Inferencias interpretativas por cada sujeto para cada categoría**

Tabla 7.

Categoría	<b>A. Prácticas de retroalimentación de las estrategias metodológicas de enseñanza</b>	<b>B. Prácticas de retroalimentación en los procesos de evaluación</b>	<b>C. Prácticas de retroalimentación de la convivencia escolar</b>
Sujeto			
E1	<p>No se evidencian prácticas de retroalimentación sistemática y establecidas en el EE, sin embargo se llevan a cabo numerosas acciones que contribuyen a mejoras.</p> <p>Se les asignan tiempos y acompañamientos de pares especialistas en las mismas áreas, quienes proporcionan una retroalimentación frecuente, puesto que ellos son quienes más evidencian el trabajo del otro docente.</p> <p>Se invierten recursos tanto humanos como económicos para facilitar el trabajo de la planta docente y así contribuir al aprendizaje de los estudiantes.</p>		
E2	<p>Se da la libertad a los docentes en la realización de los instrumentos de evaluación y los criterios que estos utilizan, ya que no se lleva a cabo un monitoreo periódico de las evaluaciones, más bien este es esporádico. Por lo tanto, no se produce de forma sistemática una retroalimentación, ya que esta es ocasional.</p> <p>Sin embargo, la unidad técnica posee la disposición para ayudar y orientar a quien lo desee.</p> <p>El establecimiento cuenta con formatos de evaluación los cuales son actualizados</p>		

		periódicamente y dados a conocer a todos los docentes.	
E3			Existen planes de acción que monitorean y retroalimentan a los docentes con respecto al clima dentro del aula y a la promoción de normas, lo que principalmente recae en la labor del profesor jefe, quien es el principal difusor de estas, frente a los estudiantes y apoderados. Esto es monitoreado por medio de diferentes registros escritos y visuales, los cuales son entregados al responsable de convivencia escolar.
E4			Por otra parte, el director del establecimiento manifiesta que los docentes del establecimiento están comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes, lo que se evidencia por medio de los resultados académicos y las diferentes actividades en las cuales participan de forma individual o con estudiantes.



## ANEXO N° 10: Árbol de los objetivos

