



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Educación

Magíster en Gestión y Dirección Educacional

**PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE EN AULA PARA LA
ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS**

**Tesis para optar al título de Magíster en Gestión y Dirección
Educacional**

Por

YASNA HARO OLAVARRÍA

Profesor guía: Jorge Radich

Santiago, Chile

Julio, 2014

DEDICATORIA

A mi madre y mi sobrino por toda la paciencia y amor que me han entregado todo este tiempo.

A toda mi familia y amigos por la confianza en mí y el ánimo brindado.

AGRADECIMIENTOS

*Mis más profundos agradecimientos a mi profesor Jorge Radich por todo su apoyo y colaboración constante, por ese impulso que me permitió a pesar de las dificultades terminar este proceso muy importante en mi formación profesional.
A la Sostenedora de la Escuela Básica Blas Cañas por permitirme realizar esta investigación en su establecimiento.*

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Pregunta.....	14
1.3 Objetivo General.....	14
1.4 Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO SITUACIONAL	
2.1 Reseña histórica y lineamientos estratégicos que caracterizan a la escuela.....	15
2.1.1 Lineamientos estratégicos.....	17
2.1.2 Estructura actual de gestión.....	18
2.1.3 Organigrama.....	20
2.1.4 Síntesis.....	22
2.2 Contexto sociocultural del establecimiento.....	23
2.3 Resultados de aprendizaje que obtienen sus estudiantes.....	25
2.4 Resultados de eficiencia interna.....	32
2.5 Estructura actual de gestión pedagógica.....	34
2.6 Estrategias actuales de acompañamiento a los docentes.....	37

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 El acompañamiento docente, las claves que propone la investigación respecto de la Eficacia Escolar.....	39
3.2 Caracterización de las prácticas docentes.....	45
3.3 Acompañamiento docente y mejoramiento educativo.....	48
3.4 Acompañamiento docente en aula.....	51
3.4.1 Aprendizaje de los alumnos.....	52
3.4.2 Prácticas pedagógicas.....	53
3.4.3 Reflexión pedagógica.....	55
3.4.4 Profesionalismo.....	56
3.4.5 Formación.....	57
3.4.6 Gestión directiva.....	58
3.5 Tipos de Acompañamiento docente en aula.....	62
3.5.1 Observación y retroalimentación de la docencia.....	62
3.5.2 Trabajo en equipo.....	67
3.5.3 Capacitación docente.....	69
3.5.4 Formación docente y desarrollo profesional.....	70
3.5.5 Reflexión pedagógica.....	71

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño de la investigación.....	74
4.2 Participantes.....	74
4.3 Acceso al campo de investigación.....	75
4.4 Técnicas de recolección de datos y procedimiento.....	76
4.5 Criterios éticos.....	79

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	80
------------------------------------	-----------

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO EN AULA ALAS PRÁCTICAS DOCENTES EN LA ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS.....	92
---	-----------

6.1 Conclusiones y proyecciones de la investigación.....	104
6.2 Recomendaciones.....	105

BIBLIOGRAFÍA.....	110
--------------------------	------------

ANEXOS.....	113
--------------------	------------

Anexo N° 1: Entrevista

Anexo N°2: Solicitud de validación de entrevista

Anexo N° 3: Encuesta

Anexo N°4: Solicitud de validación de encuesta

Anexo N 5: Resultados de aplicación Encuesta, Gráficos

Anexo N°6: Pauta de Observación de Clases

Anexo N°7: Pauta de Retroalimentación

Anexo N°8: Pauta Evaluación Desempeño Docente

RESUMEN

Esta investigación analiza los procedimientos de acompañamiento docente al interior de la Escuela Básica Blas Cañas. Experiencia que pretende diagnosticar las prácticas llevadas a cabo por los docentes en el aula con el objetivo de impactar positivamente el aprendizaje de los alumnos.

Esta modalidad permite comprender la necesidad del análisis de este proceso, su trayectoria y regularidad en el tiempo. Así como el sustento teórico con el que debe respaldarse todo proceso educativo.

Por otra parte, sistematizar este proceso abre el desafío de revisar bibliográficamente las tendencias educacionales actuales respecto a cómo conducir a los docentes hacia buenas prácticas educativas. Así como también entregar elementos orientadores respecto a otras experiencias de acompañamiento docente.

La metodología de trabajo se desprende de varias fuentes, primero de la realización de entrevistas a dos actores institucionales que son parte del Equipo de Gestión de la Escuela Básica Blas Cañas en relación a los procedimientos de acompañamiento docente instalados en el colegio. En segundo lugar la aplicación de una encuesta de validación a 6 docentes, quienes respondieron 15 preguntas acerca de los procesos de acompañamiento docente que se realizan en la institución educacional.

Finalmente toda la información anterior se contrasta con la literatura especializada referida al tema de acompañamiento docente en el contexto de mejorar las prácticas educativas. Así como también, el aporte bibliográfico que presenta orientaciones de acompañamiento docente

avaladas por la teoría y fundamentadas en otras experiencias de acompañamiento docente con la finalidad de formular una propuesta de acompañamiento en el aula a las prácticas docentes y realizar algunas sugerencias que permitan su instalación en la Escuela Básica Blas Cañas.

Palabras clave

Acompañamiento docente

prácticas pedagógicas

INTRODUCCIÓN

El acompañamiento docente en aula es un recurso de cambio y mejora escolar en un sentido amplio, mediante el cual se proporciona el apoyo, guía y orientación en el conocimiento y las estrategias necesarias para que los docentes puedan elaborar sus propios proyectos de cambio, ponerlos en marcha y evaluarlos.

Se puede afirmar entonces que el acompañamiento docente es un proceso de formación continua y establece una visión sistémica, al concebir los distintos pasos en los cuales se lleva a cabo, “un proceso en el cual se pasó de una inducción y provisión externa de insumos para mejorar la enseñanza (cursos de capacitación en particular) hacia la capacitación centrada en la revisión de la práctica, con la construcción de los equipos docentes en la escuela, como instancia para un trabajo colectivo” (Alonso, 2002)

La observación de clases es el elemento primordial de este proceso que tiene superpuesta otras acciones que persiguen el mismo fin, mejorar el aprendizaje de los alumnos. Proceso que concluye con la evaluación de desempeño docente que encuentra sus principales referencias precisamente en la observación sistemática de las acciones desplegadas en la sala de clases.

Las iniciativas desarrolladas se proponen abordar la gestión de la escuela considerando las dimensiones de conducción de la organización y las prácticas pedagógicas en el aula y los factores que inciden directamente en la instalación de procedimientos de acompañamiento al quehacer docente.

Para lograr obtener la información necesaria sobre acompañamiento a las prácticas docentes en la Escuela Básica Blas Cañas se realizará una entrevista a dos integrantes del Equipo de gestión del colegio y se aplicará una encuesta a 6 docentes participantes del equipo docente. La información obtenida de este análisis se contrastará con la información referida a las bases conceptuales sobre acompañamiento y cambio de prácticas profesionales docentes.

Como resultado de esta investigación se pretende crear una propuesta de acompañamiento docente en aula para la Escuela Básica Blas Cañas y validarla con el Equipo Directivo del establecimiento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

La Escuela Básica Blas Cañas es una institución educacional católica, subvencionada, mixta, dependiente de la orden de Nuestra Señora de la Misericordia. El establecimiento está ubicado en el centro de la ciudad de Santiago y posee más de 70 años de trayectoria educativa. Al analizar los resultados académicos de los estudiantes al término de cada semestre, éste no es coincidente con las evaluaciones internas aplicadas desde Unidad Técnico Pedagógica las cuales arrojan resultados más cercanos a los de la evaluación nacional SIMCE. Entonces, cabe preguntarse ¿por qué si los resultados internos del establecimiento son muy buenos, sobre 6.0 como promedio en la mayoría de las asignaturas, los resultados de mediciones externas son tan diferentes?

Al intentar explicar esta interrogante nos encontramos con que en el establecimiento existe escasa supervisión del trabajo realizado por los docentes en la sala de clases, la mayoría de las veces solo se ha verificado que exista una planificación de clase y las evaluaciones respectivas sin evaluar la calidad de éstas.

La supervisión y acompañamiento al trabajo docente en aula es proceso nuevo para la institución, por lo tanto no se tiene real claridad de cuáles son los problemas puntuales del establecimiento, de la enseñanza y del aprendizaje de los alumnos. Entonces, ¿cómo podemos determinar qué mejorar?, ¿cómo se apoya al docente para mejorar aquellas prácticas pedagógicas que no resultan ser efectivas en el aula?

No podemos olvidar que el aula se considera el espacio estratégico en donde se debe generar la enseñanza efectiva, resulta fundamental

entonces realizar un proceso de acompañamiento constante a los docentes, de manera de verificar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Un acompañamiento que permita fomentar las buenas prácticas y corregir aquellas que resulten insuficientes. Así lo indica Jiménez (2002) al establecer que el acompañamiento es “una estrategia académica que permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes, con la finalidad de verificar, retroalimentar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje”.

La observación de clases surge entonces como una estrategia que tienen como objetivo mejorar los aprendizajes de los estudiantes y cuyo insumo permite contar con información relevante para realizar la evaluación del desempeño docente.

Entendiéndose a la observación de aula como una “técnica de indagación e investigación docente, se entiende como una actividad cuyo propósito es recoger evidencia acerca de los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto que se ejerce.” (MINEDUC, 2008)

De esta forma, se hace necesario tener una visión clara de lo que sucede en la sala de clases, pues es en ésta donde se puede comprobar si hay reflexión, preparación, compromiso y vocación para la acción educativa. Para este propósito es indispensable realizar un acompañamiento profesional y sistemático que permita el análisis y la reflexión de las prácticas docentes para luego lograr el mejoramiento de éstas dentro de su propia unidad educativa.

Este acompañamiento debe establecerse desde la perspectiva de la formación continua, debe ser constante y riguroso utilizando para ello instrumentos objetivos. Debe incluir procesos de retroalimentación constante que involucren a la gestión directiva, en donde los equipos de gestión de los

establecimientos se hagan responsables de lo que sucede en cada sala de clases. No basta solo con manejar herramientas solo para aplicarlas, sino que el docente las necesita para mejorar su desempeño, y por tanto, los resultados de los estudiantes, el reflexionar sobre su práctica y actualizarse en el tiempo, le permitirá afrontar de mejor forma los desafíos de la educación actual y convertirse en un experto en la enseñanza y aprendizaje en la disciplina en donde ejerce la docencia, monitoreando este proceso y asegurándose del aprendizaje de sus estudiantes.

Este proceso además, debe considerar las características propias de la escuela, estimular la participación de todos los profesores para que éstos puedan convertirse en agentes de cambio. Es importante además, que los instrumentos utilizados para el acompañamiento docente deban ser socializados previamente.

Mediante la implementación de esta estrategia se pretende reflexionar, en la escuela Básica Blas Cañas, sobre las prácticas de los docentes en el aula, mediante el análisis crítico de los factores que influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje y de esta forma fortalecer la profesión docente. Así el establecimiento podría asegurarse de que una buena práctica desarrollada en el aula pueda impactar positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Pregunta

¿Cuáles son las características que debería tener un acompañamiento que docente en aula que promueva el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la Escuela Básica Blas Cañas?

1.3 Objetivo General

Formular una propuesta de acompañamiento en el aula a las prácticas docentes en la Escuela Básica Blas Cañas.

1.4 Objetivos Específicos

- Analizar las bases conceptuales sobre acompañamiento y cambio de prácticas profesionales docentes.
- Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela Básica Blas Cañas para supervisar y acompañar el trabajo docente.
- Elaborar la propuesta de acompañamiento docente y validarla con el equipo docente y directivo.
- Establecer conclusiones respecto a las condiciones de gestión que deben considerarse.

CAPÍTULO II

MARCO SITUACIONAL

2.1 Reseña histórica y lineamientos estratégicos que caracterizan a la escuela.

La Escuela Básica Blas Cañas, surge como fruto de la tarea educativa que se entrega desde 1856 por el Presbítero chileno Don Blas Cañas y Calvo, fundador de la primera Congregación Religiosa en Chile, “La Casa de María”.

El servicio pastoral de las religiosas se centró en un hogar de niñas con tres secciones y además funcionó como liceo y escuela primaria hasta 1929, ya que a partir de esa fecha se funda un curso comercial y desde el 16 de mayo de 1941, por decreto supremo N° 1685 la Congregación Religiosa de “La Casa de María Santísima Madre de Dios”, cuenta con Enseñanza Básica y Comercial.

En los años 70, las religiosas de La Casa de María, respondiendo al llamado de la Iglesia se fusionan al Instituto Religioso de Las Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia. Dicha congregación fue fundada por Santa María Josefa Rossello, en Savona, Italia, el 10 de agosto de 1837.

La Escuela Básica Blas Cañas, asume su autonomía como centro de educación “Escuela Básica 696”, reconocida por el estado el 12 de diciembre de 1972, bajo la dirección de la Madre Amalia Vergara Caime. Esta deja de ocupar las instalaciones del Instituto Comercial y en el año 1984 se traslada al actual edificio, entregado por la Comunidad Religiosa, luego que el IPES (Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas), fundado por la Madre Guadalupe Gálvez, se entregó al Arzobispado. Hoy Universidad Católica Raúl Silva Henríquez.

En la actualidad la escuela Básica Blas Cañas es un establecimiento educacional católico, particular subvencionado, ubicado en el centro de la ciudad de Santiago, fundado según la espiritualidad de las Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia y funciona en una jornada única escolar.

La visión del establecimiento indica: “Ser una prestigiosa alternativa educacional, que ponga en práctica las obras de misericordia, en especial: enseñar al que no sabe y acompañar a los padres en la tarea de educar a sus hijos para favorecer la plena realización de la persona según el Plan de Dios”.

En relación a la misión declara: “Somos una institución educacional, heredera de la mística y la misión del Padre Blas Cañas y Santa María Josefa Rossello, que busca la formación de personas al estilo de Jesús misericordia, favoreciendo el diálogo entre fe, cultura y vida en la educación preescolar y básica”.

Los valores que se expresan en la propuesta pedagógica del establecimiento son: vocación de servicio, liderazgo, solidaridad, trabajo en equipo, búsqueda de la excelencia y responsabilidad.

2.1.1 Lineamientos Estratégicos

El establecimiento dentro de su PEI (Proyecto Educativo Institucional) establece los siguientes objetivos estratégicos:

- Entregar una formación académica sistemática durante la permanencia de los estudiantes en el sistema escolar, a través de metodologías que permitan a todos acceder a un conocimiento integral y significativo para hacer de cada uno de ellos, estudiantes competentes en el nivel que cursan.
- Incentivar el compromiso y la participación de todos los estamentos en los procesos educativos y comunitarios que el establecimiento propone, afianzando la corresponsabilidad y la colaboración en las distintas actividades.
- Construir una Comunidad Educativa en la que se viva el enriquecimiento del trabajo colaborativo, donde cada integrante aporte su compromiso con la función en la misión educativa propuesta.
- Fomentar el conocimiento y respeto por nuestra identidad nacional valorando sus raíces y tradiciones.
- Tomar conciencia de las problemáticas ecológicas y del entorno, ya que todo nos fue dado por Dios, para reconocer su presencia y es deber de todos custodiarlo para las generaciones futuras.
- Reforzar aspectos valóricos en forma constante a través de la catequesis, las clases de religión y en forma transversal en todo el currículo del establecimiento.

- Desarrollar el gusto por las experiencias artísticas y culturales, que desde la capacidad creadora del hombre alaba a Dios.
- Integrar las expresiones culturales de nuestros alumnos extranjeros.

2.1.2 Estructura actual de Gestión

Además, en el establecimiento funcionan los siguientes estamentos:

- Inspectoría General que está conformada por Inspector/a General y asistentes de la educación, responsables de cumplir las funciones administrativas, que aseguren una buena organización, orden, control y disciplina dentro del establecimiento.
- Unidad Técnico Pedagógica que está compuesta por el Jefe de UTP, encargado de coordinar y supervisar las actividades técnico pedagógicas que se realizan en el establecimiento.
- Departamento de Orientación que está compuesto por una psicóloga, una orientadora y una educadora diferencial, encargadas de evaluar a los estudiantes que presenten NEE (Necesidades Educativas Especiales).
- Pastoral está compuesto por la encargada de pastoral y la profesora de Religión del establecimiento, quienes tiene a su cargo la labor formativa y valórica de los estudiantes.

Intentando establecer qué papel cumplen cada uno de estos estamentos en el proceso de acompañamiento docente en la escuela Básica Blas Cañas podemos mencionar lo siguiente:

La Dirección del establecimiento supervisa algunos procedimientos técnicos pedagógicos. Observa las clases de los docentes una vez por semestre y realiza las retroalimentaciones respectivas. También participa de los procesos de evaluación de desempeño de cada uno de los profesores. Su función principal es la administración del establecimiento.

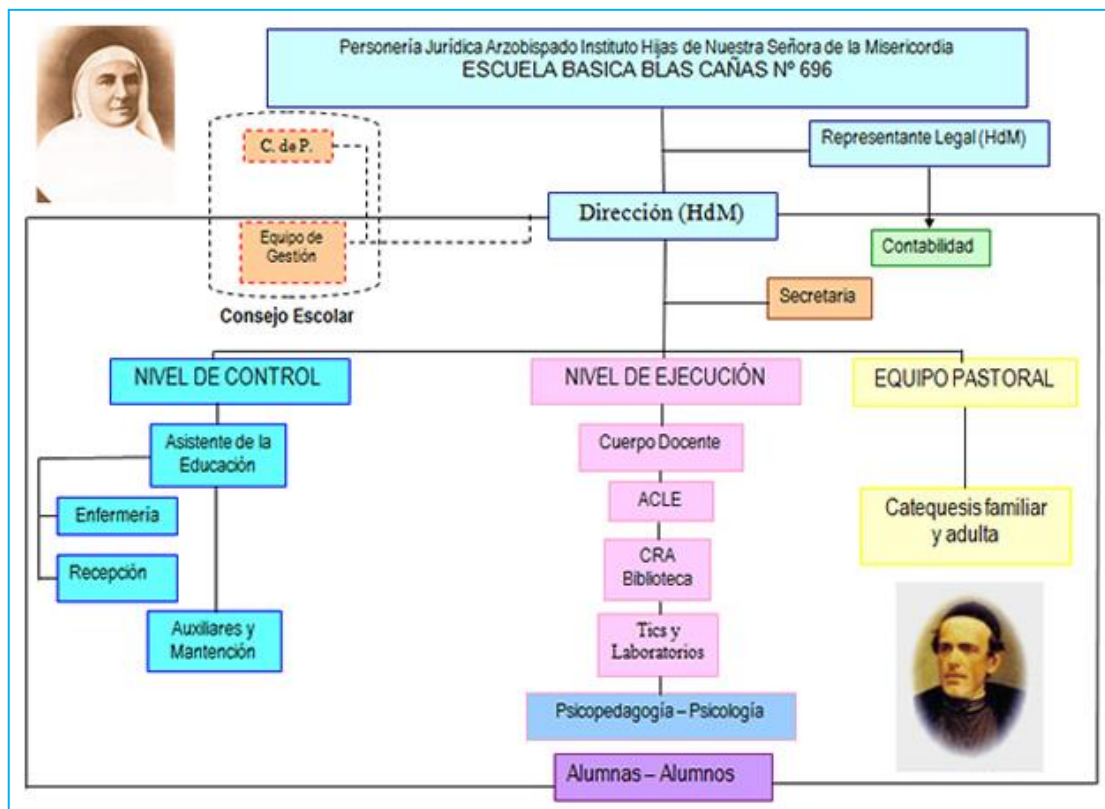
Inspectoría General por su parte revisa la asistencia en los libros de clases y supervisa el ingreso y salida oportuna de los docentes a la sala de clases. También este estamento participa en las observaciones de aula y retroalimenta este proceso a los docentes.

El departamento de Orientación una vez al mes entrega un tema a los docentes para que sea trabajado en reunión de apoderados, que guarda relación con las necesidades del establecimiento. El tema es común para todos los niveles.

El equipo Pastoral, entrega una vez al mes un tema relacionado con la formación valórica cristiana determinada por la institución a los docentes. Y se realiza una vez al año una jornada de encuentro de todo el personal de los establecimientos que forman parte de la Fundación.

El jefe Técnico del establecimiento supervisa y retroalimenta las planificaciones realizadas por los docentes, revisa los libros de clases, acompaña a los docentes en sus clases y luego las retroalimenta. Cabe señalar, que no existen coordinadores de ciclo o jefes de departamento que puedan colaborar con este proceso.

2.1.3 Organigrama



El organigrama declarado por el establecimiento es el mismo para todos los colegios de la fundación Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia. La persona que dirige y administra es la Representante Legal. Además, esta cumple la función de Directora de la fundación. Según el organigrama la Dirección de la Fundación Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia tiene a su cargo el nivel de Control, el nivel de Ejecución y el Equipo Pastoral. El organigrama supondría que cada nivel tiene a personas a su cargo, pero éstas no están totalmente identificadas.

El Equipo de Gestión según el organigrama aparece en el mismo nivel que al Centro General de Padres, quienes según la distribución de éste funcionarían como organismos consultores de la Dirección de la

Fundación Hijas de Nuestra señora de la Misericordia. Quienes a su vez forman parte del Consejo Escolar.

El organigrama además, muestra a los alumnos y las alumnas formando parte de éste y esto resulta muy complejo porque los estudiantes no están contratados ni toman decisiones dentro de la organización.

Primeramente cabe señalar, que el organigrama adolece de claridad, en su elaboración, puesto que no clarifica la forma de funcionar de la Escuela Básica Blas Cañas. No todos los estamentos que aparecen en él se encuentran dentro de la actual organización de gestión del colegio.

2.1.4 Síntesis

Podemos destacar que el Proyecto Educativo Institucional de la escuela Básica Blas Cañas es poco claro. Pareciera que dentro de un mismo documento se presentan diferentes versiones del establecimiento, pues las líneas operativas, objetivos estratégicos y perfiles no se encuentran alineados.

Otro punto atendible es que en este documento no se expresa el Perfil de Profesor que la escuela requiere para laborar en ella. Entonces cabe preguntarse ¿de acuerdo a qué criterios se eligen a los docentes que laboran en el establecimiento? ¿En base a qué criterios se evalúa el desempeño general de un docente de la Escuela Básica Blas Cañas? Al respecto el establecimiento posee una Pauta de Evaluación de Desempeño desde el año 2014 y que pretende implementar al final del año escolar con la finalidad de determinar qué docentes siguen en el establecimiento y quiénes serían desvinculados de éste, situación que resulta un poco contradictoria cuando no se tiene establecido el perfil del docente Blascañino.

Al consultar sobre la formulación del PEI (Proyecto Educativo Institucional) se indica que los lineamientos generales lo entrega la fundación Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia y que los Manuales de Evaluación y Promoción Escolar y Manual de Convivencia Escolar se modifican cada dos años con la participación del cuerpo de profesores.

Otro aspecto a considerar es que el establecimiento no cuenta con un Plan Estratégico Anual, por lo tanto no ha definido las acciones tendientes al logro de las metas que el establecimiento se propone en determinados plazos.

En cuanto al acompañamiento al docente en la escuela básica Blas Cañas este no se encuentra declarado como tal en ningún documento institucional. Este se gestiona en forma parcelada realizándose algunas acciones tendientes a la supervisión del trabajo realizado por los docentes, principalmente por parte del Jefe Técnico quien revisa y supervisa la entrega de planificaciones, revisa los libros de clases, visita el aula y realiza la retroalimentación respectiva. Esta última práctica también es compartida por los demás integrantes del equipo de gestión, quienes desde el año 2012 comenzaron a asistir a la sala de clases para monitorear el desempeño de los docentes.

2.2. Contexto Sociocultural del Establecimiento.

La matrícula de la escuela Básica Blas Cañas es de 588 estudiantes, con dos cursos por nivel, desde educación parvularia hasta octavo año básico. Pudiendo albergar como máximo a seiscientos estudiantes. Dentro de éstos se encuentran varios niños y niñas provenientes de países extranjeros como: Argentina, Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia y 18 estudiantes de origen étnico.

Dentro de su planta con 25 docentes y 7 no docentes. Sus edades fluctúan entre los 25 y 56 años. Cabe señalar, que existen docentes que laboran en el establecimiento por más de 25 años y que no todos los profesores profesan la religión católica.

Dentro de los no docentes se encuentran dos religiosas pertenecientes a la congregación que se desempeñan como inspectora de patio y encargada de biblioteca respectivamente.

Las familias que optan por la propuesta educativa de la escuela Básica Blas Cañas, son padres profesionales que trabajan en el centro de Santiago o familias que se han ubicado en la zona centro de la capital debido a la gran oferta inmobiliaria que ha surgido en el sector y no necesariamente por su trayectoria educacional o calidad académica.

El nivel socioeconómico es Medio Alto, según lo indica el SIMCE. Esto indica que La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 13 y 15 años de escolaridad en el caso del padre y entre 13 y 14 años de escolaridad en el caso de la madre, con un ingreso del hogar que varía entre \$580.001 y \$1.300.000.

Entre 6,01 y 36% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social.

A pesar que el índice de vulnerabilidad de los estudiantes es baja y que el nivel sociocultural de los padres es alto comparado con otras realidades educativas, se evidencia una la falta de acompañamiento/ apoyo de los padres y/o responsables de los estudiantes. La asistencia de los padres a reuniones de apoderados o a citaciones hechas por los docentes no es alta. Asimismo, el compromiso que los padres demuestran con la institución.

2.3. Resultados de aprendizaje que obtienen sus estudiantes.

Los logros de aprendizaje de los estudiantes están influidos por factores internos y externos al establecimiento. El liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, la gestión de los recursos, las relaciones interpersonales entre los actores escolares, por ejemplo, son factores internos y por esto, variables que de alguna forma resultan controlables por el establecimiento. En cambio, la condición socioeconómica de los estudiantes o el nivel educacional de los padres, son factores externos que no son modificables por el establecimiento, por lo tanto la escuela debe centrarse en aquellos que puede modificar.

Los resultados de los estudiantes en la medición nacional SIMCE han presentado una notoria baja en los últimos tres años no superando los 265 puntos como promedio.

Los resultados de aprendizaje internos de los estudiantes se encuentran situados dentro del rango del Bueno y Muy Bueno en el Primer Ciclo Escolar y Bueno y Suficiente en el Segundo Ciclo Básico.

En la última medición nacional SIMCE los resultados obtenidos por el establecimiento son:

Tabla N° 1: PUNTAJES PROMEDIO 2° BÁSICO 2013

	Comprensión de lectura
Promedio SIMCE 2013	275
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es:	similar (12 puntos)
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	similar (5 puntos)

Los resultados correspondientes al segundo básico demuestran que el establecimiento mantuvo sus resultados en relación a la medición 2012 y que su promedio 2013 comparado con el de establecimientos de igual condición socioeconómica es similar.

En relación al puntaje obtenido por los cuartos años básicos indica que el establecimiento logro subir sus puntajes el Comprensión de lectura y Matemática y que en Ciencias Naturales obtuvo un puntaje similar al año 2009. Sin embargo, al compararlos con establecimientos de igual condición socioeconómica solo en Comprensión de lectura el promedio del establecimiento es similar, puesto que en Matemática y Ciencias Naturales es más bajo. Así lo indica la tabla que a continuación se adjunta.

Tabla N°2: PUNTAJES PROMEDIO 4° BÁSICO 2013

	Comprensión de lectura	Matemática	Ciencias Naturales
Promedio SIMCE 2013	285	265	266
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior ¹ es:	más alto (15 puntos)	más alto (14 puntos)	similar (-3 puntos)
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	similar (4 puntos)	más bajo (-8 puntos)	más bajo (-6 puntos)

TENDENCIA PROMEDIOS SIMCE 4° BÁSICO

Gráfico N°1: Tendencia del Puntaje Promedio SIMCE 4° Básico en Lectura

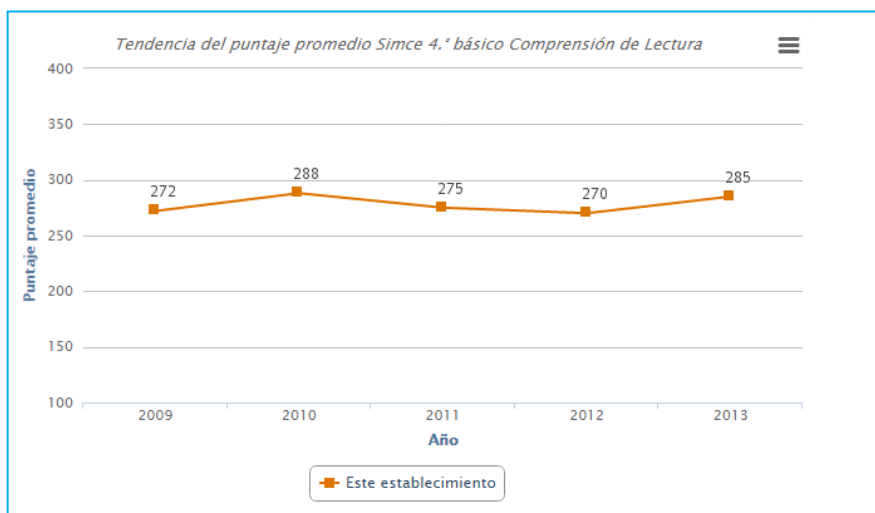


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Comprensión de Lectura, desde el año 2009 a 2013.

Gráfico N°2: Tendencia del Puntaje Promedio SIMCE 4° Básico en Matemática

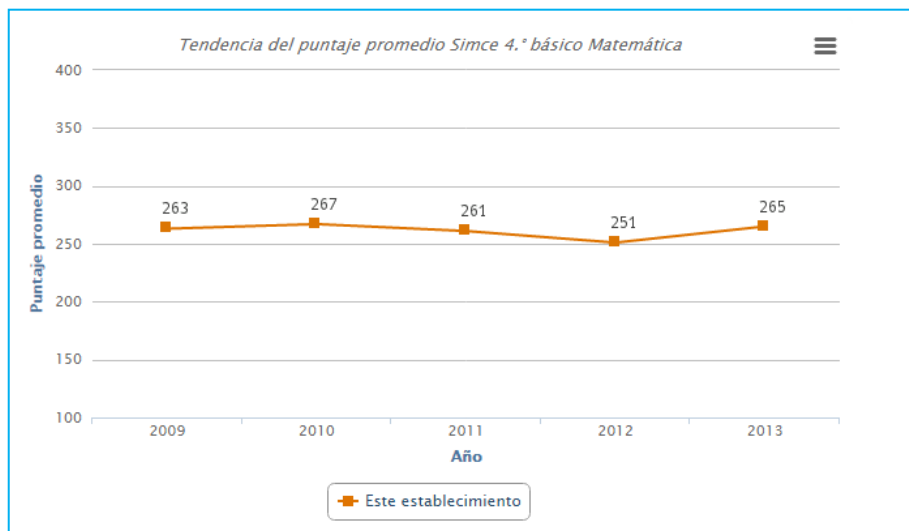


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Matemática, desde el año 2009 a 2013.

Gráfico N°3: Tendencia del Puntaje Promedio SIMCE 4° Básico en Ciencias Naturales

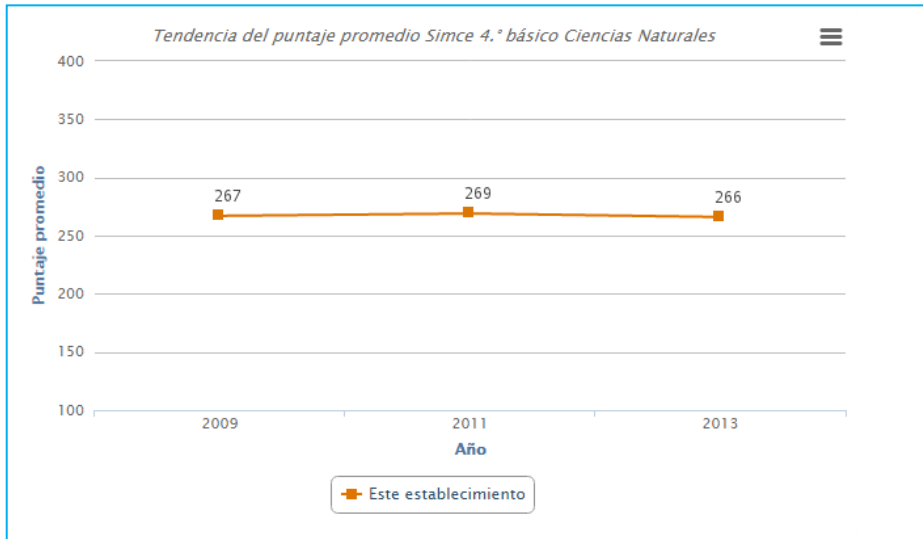


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Ciencias, desde el año 2009 a 2013.

Analizar la evolución de los puntajes promedio SIMCE a través del tiempo, permite contar con un panorama más amplio acerca de los aprendizajes logrados por los estudiantes en los últimos años. De esta forma podemos mencionar que la tendencia de los resultados de cuarto básico es fluctuante en las tres mediciones presentadas, puesto que desde el año 2009 al 2013 los resultados suben y bajan de un año a otro. Podemos mencionar que el mejor resultado obtenido por el establecimiento en Lectura corresponde al 2010 con 288 puntos promedio, en Matemática el año 2019 con 267 puntos y en Ciencias Naturales con 269 puntos el año 2011.

Tabla N°3: PUNTAJES PROMEDIO SEXTO BÁSICO 2013

	Comprensión de lectura	Matemática
Promedio SIMCE 2013	265	254
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	similar (-3 puntos)	más bajo (-20 puntos)

El resultado SIMCE en 6° básico en Comprensión de lectura es similar a los establecimientos de igual situación socioeconómica. Sin embargo, en Matemática esto cambia puesto que los resultados del establecimiento es más bajo que sus similares.

Tabla N°4: PUNTAJES PROMEDIO 8° BÁSICO 2013

	Comprensión de lectura	Matemática	Ciencias Naturales
Promedio SIMCE 2013	277	274	282
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es:	similar (8 puntos)	similar (13 puntos)	similar (16 puntos)
El promedio 2013 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2013 de establecimientos de similar GSE es:	similar (2 puntos)	más bajo (-13 puntos)	más bajo (-15 puntos)

Los resultados del establecimiento en 8 básico 2013 muestran un alza en las tres mediciones, sin embargo está no es significativa por lo que su comparación con el año anterior 2012 es similar. En relación con establecimientos de igual nivel socioeconómico los resultados del colegio son similares en Comprensión de lectura y más bajos en Matemática y Ciencias Naturales.

TENDENCIA PROMEDIOS SIMCE 8° BÁSICO

Gráfico N° 4: Tendencia del puntaje promedio SIMCE 8° Básico en Ciencias Naturales

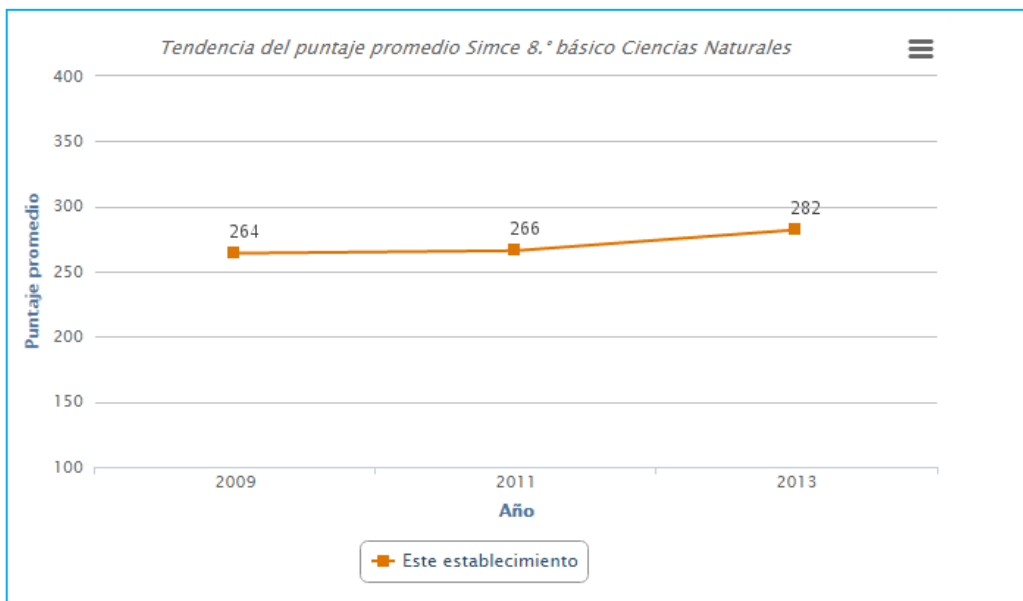


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Ciencias, desde el año 2009 a 2013.

Gráfico N° 5: Tendencia del puntaje promedio SIMCE 8° Básico en Lectura

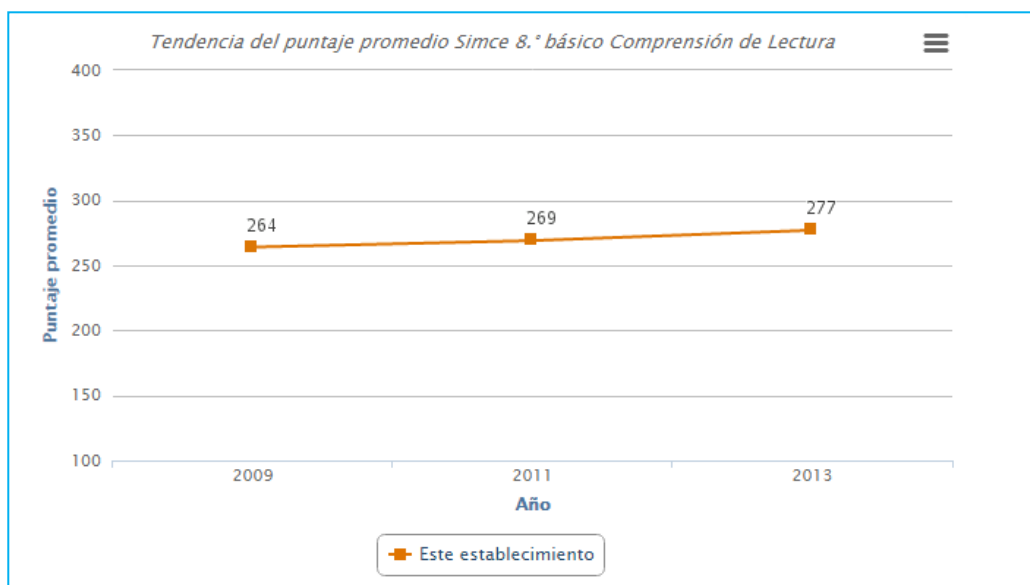


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Lectura, desde el año 2009 a 2013.

Gráfico N° 6: Tendencia del puntaje promedio SIMCE 8° Básico en Matemática

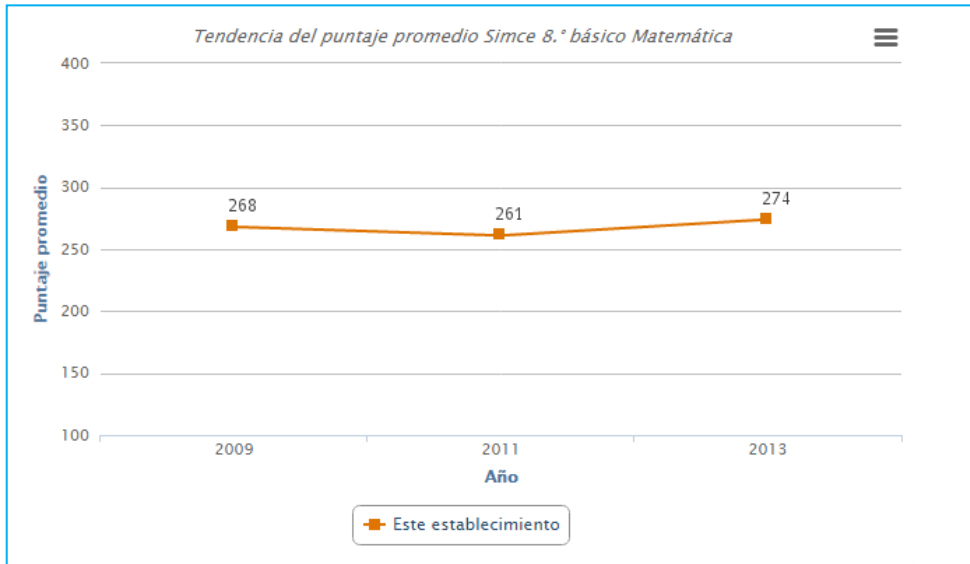


Gráfico que presenta la evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Matemática, desde el año 2009 a 2013.

En cuanto a la tendencia de los resultados obtenidos por los estudiantes de octavo básico podemos mencionar que en Comprensión de lectura y Matemática los puntajes van en alza, puesto que en las diferentes mediciones SIMCE el establecimiento ha subido paulatinamente sus resultados. No sucede lo mismo con Matemática cuyo puntaje promedio es fluctuante. El año de con los mejores resultados SIMCE en las diferentes pruebas en 8° año básico es el 2013.

2.4 Resultados de Eficiencia Interna del Establecimiento.

Una forma de cautelar el éxito del establecimiento educacional para acompañar las trayectorias educativas de sus estudiantes es monitorear y hacer seguimiento y evaluación a los resultados de eficiencia interna: retiro repitencia y aprobación, estableciendo las dificultades que se puedan producir durante el año.

La siguiente tabla muestra los resultados de eficiencia interna del establecimiento desde el año 2009 al 2013.

Tabla N° 5: Eficiencia Interna

EFICIENCIA INTERNA ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS			
Año	Tasa de aprobación (%)	Tasa de repitencia (%)	Tasa de retiro (%)
2009	95	1,6	3,2
2010	91,4	2,5	6
2011	94	2	3,7
2012	99,8	0,18	7
2013	96,7	3	7,7

Gráfico N°7: Tendencia de los resultados de Eficiencia Interna

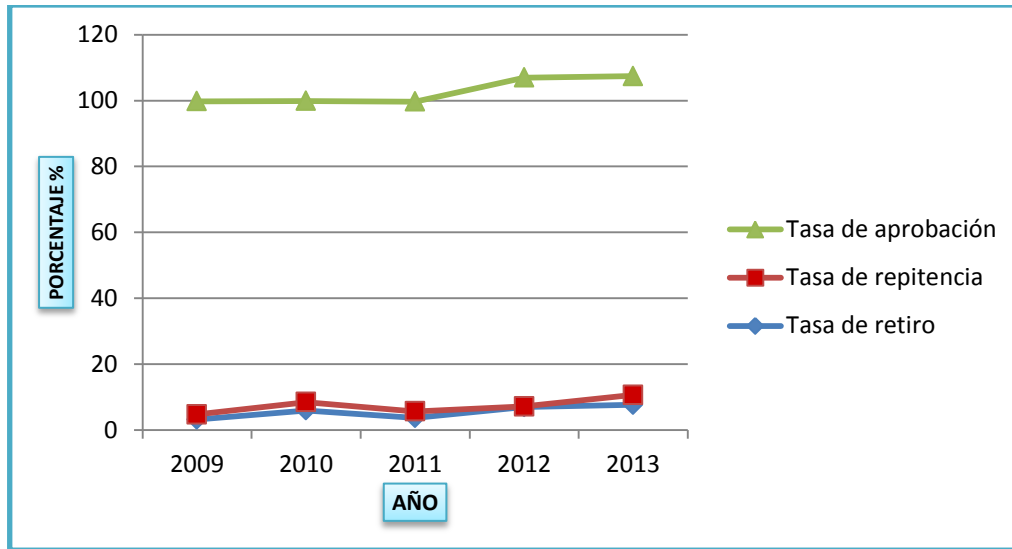


Gráfico que presenta la evolución de la tasa de aprobación, repitencia y retiro del establecimiento, desde el año 2009 a 2013.

Al analizar los resultados de eficiencia interna de la escuela Básica Blas Cañas podemos señalar que la tendencia de demuestra que la tasa de aprobación del establecimiento es fluctuante, algunos años ha subido otros ha bajado, reflejando un 96,7 % en año 2013. El mejor porcentaje lo obtiene el establecimiento el año 2012 con un 99,8% de aprobación general.

En cuanto a la tasa de repitencia ésta también se muestra fluctuante pues han sido variables sus resultados en el tiempo. El año 2012 señala el nivel más bajo de repitencia con solo un 0,18% y el año 2013 el más alto con un 3%.

En relación a la tasa de retiro podemos mencionar que la tasa más baja con un 3,2% se logró el año 2009 y la más alta el año 2013 con un 7,7% de retiros. El establecimiento señala que la mayoría de los retiros se debe a cambios de domicilio de los estudiantes.

2.5 Estructura actual de gestión pedagógica.

Para la Escuela Básica Blas Cañas según lo declara su PEI es de suma importancia asegurar que sus estudiantes reciban los más altos estándares de calidad de enseñanza dentro de las posibilidades con que cuenta el docente del establecimiento, brindándole las oportunidades de obtener más y mejores aprendizajes, velando por su permanencia en el colegio e instándole a aprovechar las oportunidades dadas.

Las bases pedagógicas se sustentan en la necesidad de los estudiantes alcancen una formación valórica, social, afectiva y académica de calidad.

El encargado de coordinar y supervisar las actividades técnico pedagógicas que se realizan en el establecimiento es el Jefe Técnico, quien trabaja solo puesto que no existen coordinadores por ciclos o departamentos. La Directora se preocupa de los aspectos administrativos y la Inspectora General de la disciplina y Convivencia Escolar.

El plan de estudios de los niveles perteneciente a la Enseñanza Básica es muy similar al de un colegio con Jornada Escolar Completa. Es decir, los estudiantes reciben más horas de clases que lo estipulado por MINEDUC (Ministerio de Educación) para un establecimiento de Jornada Única. El plan de estudio para 1° y 2° básico es de

Para fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes el establecimiento imparte diferentes actividades extraprogramáticas como: catecismo y diversos talleres entre los que se encuentran: fútbol, patinaje, básquetbol, danza, teatro y instrumental.

El horario de clases es realizado por la Inspectora General y la Sostenedora del colegio, basando casi siempre en un punto de vista administrativo, puesto que no todos los niveles tienen las mismas asignaturas

impartidas. Muestra de ello es el taller de computación que aparece solo en la carga horaria de los Cuartos Básicos.

La modalidad utilizada para seleccionar a los docentes que se vincularán al establecimiento es seleccionando el currículum según el perfil de docente que el colegio requiera por el Jefe Técnico y posteriormente los escogidos son enviados a una entrevista con una psicóloga externa quien les aplica un test. Información que no es socializada con el Equipo de Gestión, solo se indica quiénes son los docentes seleccionados para trabajar en el colegio.

Según lo recopilado, los docentes son designados según sus competencias para trabajar en cada uno de los niveles de enseñanza preescolar y básica. Sin embargo, algunos de ellos realizan ciertas asignaturas sin tener la especialización adecuada.

El establecimiento utiliza para la adquisición de la lectoescritura el método Matte. Este se implementó desde el año 2011, empezando por los primeros básicos y posteriormente integrando a los niveles de Kinder y Prekínder. Cabe señalar, que este método de lectoescritura existe solo para los primeros básicos, lo que se trabaja en los niveles inferiores es una adaptación al método y que al comenzar un año lectivo, no todos los docentes y educadoras están capacitados en esta metodología. Lo mismo ocurre con la articulación de primero a segundo básico, pues en este último nivel no se trabaja con el Matte, por lo tanto no existe una transición del método al que se utilizará en segundo básico, que guarda relación con el texto escolar entregado por el Ministerio de Educación.

. Al consultar sobre los factores que incidieron en la elección de esta metodología se menciona que este profundiza y refuerza el proceso de normalización de los estudiantes.

Los estudiantes nuevos, de Prekínder, Kinder y Primeros Básicos, que deseen integrarse a este plantel educativo son sometidos a una evaluación psicológica y psicopegagógica en el mes de octubre, costo que deben asumir los padres de los estudiantes. Al consultar sobre el objetivo de la aplicación de indica

que la información obtenida se utilizará para abordar los casos que requieran apoyo de especialistas externos, como neurólogos, psicólogos, psicopedagogos, etc. y generar las estrategias necesarias para el logro de los aprendizajes con el apoyo de los apoderados, los docentes y los especialistas con los que el establecimiento dispone.

El departamento de Orientación del establecimiento, encargado de evaluar a los estudiantes que presenten NEE, trabaja en forma asilada de la Unidad Técnico Pedagógica. Es este departamento quien entrega la nómina de los estudiantes que requieren una Evaluación Diferenciada año a año en el mes de mayo aproximadamente.

El tipo de planificación utilizada en el colegio es la clase a clase. Quien revisa y orienta su implementación es el Jefe Técnico, pero no existen espacios determinados para su retroalimentación. La mayoría de las conversaciones con los docentes son en los recreos o en algún momento libre del docente.

En el establecimiento se monitorea el aprendizaje de los estudiantes mediante la aplicación de pruebas de nivel y ensayos SIMCE desde UTP. y se retroalimenta sobre los resultados a los docentes para que puedan hacer las adecuaciones pertinentes en el nivel y a su vez retroalimentar el proceso de aprendizaje con los alumnos y alumnas.

Las instancias de reflexión técnico pedagógicas son escasas. El establecimiento tiene dos horas semanales para realizar un Consejo de profesores que son compartidas por los diferentes estamentos establecidos en el establecimiento.

2.6 Estrategias actuales de Acompañamiento a los docentes en la Escuela Básica Blas Cañas.

En el colegio Blas Cañas se aplica un procedimiento de observación de clases con la utilización de una pauta de observación de aula socializada con el cuerpo de profesores y posteriormente se realiza un proceso de retroalimentación de lo observado.

En una primera fase el procedimiento fue realizado por el Jefe Técnico quien visitaba el aula y procedía a realizar la retroalimentación pertinente según un calendario de observación en el que se fija la fecha y hora de la visita, que es decidida por el docente. Estas visitas se realizaron una vez por semestre a cada profesor. La pauta utilizada proviene del Marco para la Buena Enseñanza y cuyos focos son: Implementación efectiva del currículum, optimización del tiempo académico, enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y responsabilidades profesionales.

En una segunda fase las visitas fueron realizadas por el equipo directivo estableciéndose una visita para cada docente durante cada semestre. La pauta de observación fue modificada según las orientaciones del PAC (Plan de Apoyo Compartido) estrategia de mejora implementada por el MINEDUC para apoyar a los establecimientos educacionales del país que fue socializada con los docentes del colegio.

Las observaciones son agendadas y socializadas con los equipos. La retroalimentación se realiza después de cada observación, según los 4 focos definidos en la pauta que son: implementación efectiva del currículum, fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje, optimización del uso del tiempo para el aprendizaje y monitoreo del logro de los aprendizajes.

Otra de las estrategias mencionadas durante la investigación son las capacitaciones. En relación a este punto el establecimiento establece

capacitaciones colectivas por lo menos una vez al año dentro o fuera del centro. Sin embargo, no existe una política de capacitación en el establecimiento que este acordada previamente o declarada en algún documento institucional.

En relación a la reflexión pedagógica, podemos señalar que dentro de la distribución horaria de los docentes se encuentran una vez al mes 2 horas cronológicas para realizar Consejos de Profesores. Sin embargo, este tiempo es compartido por Inspectoría, Orientación, Unidad Técnica y Pastoral, por lo tanto el tiempo real para generar espacios reflexivos que permitan intercambiar prácticas, transferir conocimientos disciplinares entre docentes es escaso. Un ejemplo de esto es que por primera vez, el año 2012, el establecimiento realiza una reflexión pedagógica sobre sus resultados en la medición nacional SIMCE.

Por otra parte, los momentos determinados por MINEDUC para la realización de las Jornadas de Evaluación del Primer Semestre y Planificación del Segundo Semestre no se utilizaban para eso propósito, en su defecto se realiza una jornada pastoral con todo el personal del colegio. Este año, por primera vez se utilizaron estos dos días para ponerse de acuerdo, por nivel, sobre un diagnóstico claro y pertinente de la situación curricular, de la enseñanza y de los aprendizajes, sobre la base de los datos recopilados y analizados y planificar el segundo semestre asegurando 100% de cobertura curricular.

En relación al trabajo en equipo el establecimiento entrega escasos espacios para su realización. Sin embargo, a algunos docentes de primer ciclo básico y preescolar, tienen una hora pedagógica en común para trabajar en forma coordinada en procesos relativos a la articulación pedagógica

En síntesis, podemos señalar que se observan en el establecimiento algunas prácticas que guardan relación con el acompañamiento docente. Sin embargo, existe poca claridad de roles, en específico cuando hablamos de quién acompaña, cómo lo hace y cómo evalúa.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3. 1 EL ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE, LAS CLAVES QUE PROPONE LA INVESTIGACIÓN RESPECTO A LA EFICACIA ESCOLAR

La preocupación por la calidad de la educación ha sido constante durante los últimos 40 años en nuestro país, y aún es relevante en la medida que los resultados de las pruebas estandarizadas siguen señalando las insuficiencias en los aprendizajes de nuestros alumnos en matemáticas, lenguaje y ciencias, como también siguen reproduciéndose las desigualdades sociales que nuestra sociedad alberga.

La creciente preocupación por la educación mundial como resultados de los aprendizajes se ha visto reflejada en una profusa investigación sobre los factores asociados al aprendizaje escolar. ¿Cuáles son las variables que influyen en los procesos de enseñanza y que, tanto la gestión local, como las políticas de estado deben atender?

Al respecto, es decir sobre los factores que afectan el aprendizaje escolar, la literatura señala tres grandes tradiciones. La primera de ellas estudia los procesos de enseñanza y aprendizaje escolar, y se basa principalmente en las teorías de aprendizaje desde la perspectiva construccionista en el contexto del aula. La segunda tradición de investigación que se ubica en las dinámicas que ocurren en el interior de la escuela y por último los estudios que se centran en la eficacia escolar. Este último, asegura Cornejo, que ha sido un movimiento influyente y paralelo al de la “rendición de cuentas”.

Una primera cuestión que históricamente pesó en el estudio de la eficacia fue el informe Coleman (1996) que señaló y abrió el debate sobre el peso relativo de los factores escolares versus el del origen social de los

estudiantes. Actualmente los estudios de la eficacia escolar, además de coordinarse con el movimiento de la mejora de la escuela, se centran en la pregunta ¿cuánto influyen estos factores sobre el rendimiento de los alumnos?, es decir dimensionar la magnitud de estos factores. Y el reconocimiento de los factores de aula, escuela, y contexto que generan la diferencias entre las escuelas y sus eficiencias. Por supuesto, que teóricamente, esto ha significado reconocer un concepto de eficiencia, o de escuela eficaz, qué entenderemos por escuela eficaz: Como señala, *Cornejo (2007) “se entiende por escuela eficaz aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”* (Murillo, 2003)

Ahora bien, es importante considerar las variables que inciden en los aprendizajes escolares como su naturaleza. La escuela divide entre variable de la escuela, variable de origen de los estudiantes y variable de la comunidad de origen; así tenemos tres grandes lugares desde donde operan los factores que inciden en los logros académicos de nuestros estudiantes.

En relación a las variables del hogar y entorno familiar se destacan en su incidencia en el logro de los aprendizajes el nivel socio - económico familiar, el nivel educativo de los padres (en especial el de la madre), las condiciones de alimentación y salud de la infancia, el acceso a la pre - escolaridad y los recursos educacionales del hogar.

Respecto a las variables de la comunidad se origen de los estudiantes, las de mayor incidencia son: pobreza del vecindario, índices de trabajo infantil y niveles de violencia del barrio.

Y finalmente, en relación a las variables de la escuela que inciden en el logro de los aprendizajes se dividen en aquellos relacionados con la organización escolar y aquellas que están relacionados con los procesos de enseñanza en las salas de clases. Así es como el libro ¿Quién dijo que no

se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski, 2004), aporta antecedentes importantes acerca del rol que cumplen las prácticas docentes en este contexto escolar, que por cierto deben ser acompañadas sistemáticamente.

Entre los factores que favorecen la enseñanza efectiva podemos mencionar:

- Profesores efectivos: Enseñan a todo el curso, presentan información de destrezas de modo claro y entretenido, priorizan la enseñanza en la resolución de tareas, tienen altas expectativas para los estudiantes, exigen, dan tareas para la casa, fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los alumnos, enseñan de modo relajado y se sienten cómodos con los estudiantes.

- Enseñanza estructurada y centrada en los alumnos: Preparada y planificada, con objetivos claros que se comunican a los alumnos, organización de los contenidos en unidades secuenciadas, uso de material de ejercicio que requiere respuestas creativas de los estudiantes, inclusión de actividades de estudio independiente, control regular del progreso de los alumnos con retroalimentación inmediata. Atención reducida a pocos temas en cada sesión.

- Cobertura del currículum: Cobertura total dando prioridad a los elementos centrales y básicos.

- Clima en el aula: Clima distendido, ordenado, alegre, afectuoso y respetuoso, sin interrupciones, altas expectativas, refuerzos positivos y estímulos para que los estudiantes se comprometan con la tarea.

Junto a los factores que favorecen una enseñanza efectiva se desarrolla la estructura de una clase efectiva que involucra elementos

constitutivos (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski, 2004). Una clase puede transformarse en una instancia óptima de aprendizaje si se incluyen cuatro categorías:

- Calidad de la instrucción:

Modo en que el profesor presenta la información y destrezas a los alumnos.

La instrucción es de calidad alta cuando tiene sentido para el alumno, le interesa, le es fácil recordar, aplicar y relacionar con su vida cotidiana.

- Elementos favorables:

- Presentar información organizada y ordenadamente
- Usar lenguaje claro y simple
- Repetir los conceptos esenciales frecuentemente
- Hacer referencia al conocimiento previo de los estudiantes
- Clara especificación de los objetivos de la lección a los estudiantes
- Estar consciente y planificar la transición hacia nuevos temas
- Cobertura total de contenidos, cuidando la rapidez con que se pasan
- Entusiasmo y humor del profesor
- Uso de videos y otras formas visuales de representación de conceptos
- Correspondencia entre lo enseñado y lo evaluado
- Evaluaciones formales e informales frecuentes con comentarios rápidos (inmediatos) acerca de su desempeño (a los alumnos)

- Adecuación o nivel apropiado de instrucción:

Habilidad del profesor para asegurar que todos los alumnos están preparados para aprender una materia. No hay, en este caso, elementos que de antemano se pueden definir como favorables. Los elementos dependen de las características particulares de los alumnos y la diversidad e interacción entre ellos.

A veces será mejor formar grupos homogéneos por aptitudes, aprendizajes previos u otras características relevantes. Otras veces será mejor trabajar con grupos heterogéneos. En muchas circunstancias son esenciales programas de compensación y apoyo especial.

- Incentivo:

Grado en que el profesor asegura que los alumnos estén motivados para trabajar en las actividades que se les exigen y para aprender. El incentivo es alto cuando el nivel de instrucción es apropiado, el alumno se da cuenta que con esfuerzo puede dominar el material y que recibe retribución por este esfuerzo.

- Elementos favorables:

- Valor intrínseco del material utilizado (textos, libros, recursos didácticos)
- Incentivos extrínsecos como elogios, calificaciones, estrellas, retroalimentación.
- Despertar curiosidad en el estudiante.
- Trabajo cooperativo: estimularse y ayudarse unos a otros.
- Reforzamiento en el hogar a los esfuerzos escolares del alumno.

- Tiempo:

El profesor debe dar tiempo suficiente a los alumnos (a cada uno) para aprender el material que está siendo enseñado.

- Elementos favorables:

- Aprovechamiento real del máximo tiempo asignado
- Reconocer los ritmos de aprendizaje de los alumnos y exigir en concordancia (ni demasiado, ni poco).

Si bien ya mencionamos que el proceso de aprendizaje es el de mayor importancia en un establecimiento educacional, que este se da

principalmente al interior de la sala de clases y que el primer responsable de este proceso es el profesor. No podemos dejar de indicar que todos los demás procesos que se desarrollan en un establecimiento, están al servicio de los aspectos educativos con la finalidad de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES

Si bien la escuela tiene un gran efecto sobre el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, cabe preguntarse por la magnitud que estas variables tienen respecto a los resultados que obtienen nuestros alumnos en las escuelas. Murillo, señala *“la escuela es capaz de explicar entre un 12% y un 18% de la varianza del rendimiento de los alumnos ajustado por su nivel socioeconómico”*. (Murillo, citado en Cornejo) Esto en los países desarrollados, mientras que en los países en desarrollo este porcentaje crece y se estima en un 40%. Además de ello, estos porcentajes según los estudios tienden a ser mayores en centros de educación primaria. Estas cifras confirman la problemática que enfrenta el sistema para ofrecer igualdad de oportunidades a todos los estudiantes, brindándoles caminos escolares diversos y flexibles, que permitan fortalecer y desarrollar plenamente su cognición, afectividad y capacidad para desarrollar y llevar a cabo los desafíos que enfrenta en la vida.

En este contexto el rol del docente adquiere gran relevancia como factor que ayude a mejorar la calidad de los sistemas educativos. Así lo indican Murillo y Román (2008) al señalar que: “los docentes son actores claves y relevantes para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje”.

El trabajo docente, principalmente el que se relaciona con la preparación de la enseñanza y la organización del proceso de trabajo en el aula, constituyen importantes factores que influyen en los aprendizajes de sus estudiantes. En este sentido, *“la docencia eficaz y eficiente es inexcusablemente consecuencia del conjunto de disposiciones, saberes y prácticas de diferentes actores e instituciones que se entrelazan en el campo educativo, político y social, y que convergen finalmente en la escuela”* (Day, 2005). Por lo tanto y desde las nuevas concepciones curriculares, los

nuevos desafíos de la gestión dentro de un establecimiento educativo exigen una ampliación del rol del profesor y requieren de una propuesta que determine la formación y el acompañamiento docente que exceda lo meramente cognitivo y academicista.

Para poder lograr efectivamente el currículum se requiere de una política curricular que desarrolle, potencie, amplíe y promueva mayores márgenes de reflexión y autonomía en los establecimientos educacionales. Una instancia en donde el profesor sea un agente que comprenda el peso y la magnitud que su práctica tiene sobre los alumnos, a la par de una mirada reflexiva sobre la misma.

“Definiremos práctica pedagógica como la actividad cotidiana planificada y realizada por los docentes, orientada conscientemente por un currículo, en un contexto escolar y social, dirigida explícitamente a facilitar la construcción de saberes y formación de los estudiantes, como vía de desarrollo personal y la convivencia social, que reflexiona sobre su actuar y reorienta la acción conforme a ella”. (Zepeda, 2008)

Para Darling –Hammond (2003) los hábitos y la cultura escolar deben promover la reflexión crítica acerca de las prácticas de la enseñanza y los resultados de los estudiantes. Los establecimientos educacionales deben conducir a la formación de comunidades de práctica docente que permitan a los profesores reunirse para resolver problemas, considerar nuevas ideas, evaluar alternativas y definir los objetivos de la escuela. Así lo sostiene Zepeda (2008) al indicar que: *“se puede invertir mucho en educación sin tener buenos resultados, se puede reducir el número de alumnos sin que signifique mejoras, porque si no se cambian las prácticas pedagógicas, las mejoras no llegarán”.*

Ahora bien, ¿cómo podemos transformas las prácticas docentes en prácticas pedagógicas reflexivas? Ante esta interrogante, se propone el

acompañamiento en el aula como una estrategia para la mejora de las prácticas docentes.

Al desarrollar esta estrategia, entendiendo la palabra estrategia como un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión, “El establecimiento educacional mejorará la calidad, equidad y efectividad del proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo a cada alumno y alumna desenvolverse adecuadamente en lo académico, social y cultural en la medida que sustente su oferta educativa en la preeminencia de los aprendizajes de todos los alumnos, acorde a una visión de educación integral, liderada y conducida por un equipo directivo que asume la dimensión pedagógica como el centro y esencia del quehacer de la gestión, ofreciendo y generando las condiciones y uso de recursos necesarios para un trabajo profesional efectivo del equipo docente. Se postula que una forma privilegiada para lograr el propósito antes señalado, es realizar un acompañamiento profesional y sistemático que posibilite un análisis y luego un mejoramiento de las prácticas cotidianas de los actores en su propia unidad educativa. Las iniciativas desarrolladas se proponen abordar la gestión de la escuela o liceo considerando las dimensiones de conducción de la organización y las prácticas pedagógicas en el aula, por medio de un acompañamiento que reúne instancias de capacitación y de apoyo directo en su quehacer cotidiano.” (Maureira, 2007)

3.3 ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE Y MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Etimológicamente la palabra acompañamiento indica “caminar al lado de alguien”, que se dirige a la consecución de un objetivo.

Según Paul (2004) son sinónimos de acompañar: conducir, guiar, escoltar, al conducir se lidera, al guiar se aconseja, al escoltar se protege. Así podemos determinar que el acompañamiento se da entre personas, no es un proceso solitario. En donde acompañante y acompañado se vinculan para conseguir una meta u objetivo compartido.

Podemos plantear entonces el acompañamiento como un proceso de colaboración entre colegas que trabajan en torno a la reflexión crítica en el diseño de planes de acción para que todos los miembros analicen y adquieran una mejor comprensión de sus problemas, sus dilemas y necesidades. “El asesor no es la persona que soluciona las demandas de *otros*, sino más bien el que junto con *otros*, procura encontrar respuestas consensuadas a las demandas que se producen. De esta manera (...) identifican necesidades en los profesores y como expertos procuran atenderlas.” (García y López, 1997)

En resumen el acompañamiento docente es entendido como una estrategia para colaborar con el profesor en el proceso de enseñanza. Principalmente, se trata de identificar las debilidades, carencias y fortalezas que se observan en las prácticas pedagógicas y trabajar para superar las dificultades, con la finalidad de realizar mejores clases.

Si la mayoría de los estudios señalan que el rol del profesor tiene una implicancia directa en el aprendizaje de los estudiantes, seguida de la del director, se deben instalar en las escuelas procedimientos que permitan a los docentes cambiar la forma de hacer sus clases, capacitarse, aprender de otros y por sobre todo reflexionar sobre su propia práctica.

El informe McKinsey (2010) se pregunta: ¿cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? Y, después de realizar una serie de investigaciones en 20 sistemas educativos concluye que la construcción de capacidades de enseñar de los profesores y de gestionar de los directores es central, en la medida en que «*la calidad de un sistema educativo nunca estará por encima de la calidad de los docentes*» y «*la única forma de mejorar los resultados es mejorar la enseñanza*».

Todo indica entonces que la asesoría al docente, el apoyo institucional y la capacitación continua serían los pilares más importantes del proceso enseñanza- aprendizaje. Esto resume la necesidad de realizar un acompañamiento pedagógico que promueva un liderazgo en el aula y que ayude a los docentes a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

El objetivo principal del acompañamiento docente es fortalecer a los profesores como líderes de cambio e innovación. Las escuelas necesitan de cambios innovadores para responder a sus fines en un contexto donde hay nuevas demandas y necesidades. Pero para que la escuela cambie es necesario que la mentalidad y las prácticas docentes cambien. Para que esto suceda se requiere de un cuerpo docente que se constituya en investigador e innovador de su propia práctica profesional.

En este sentido se puede afirmar que el acompañamiento tiene como punto de partida la práctica pedagógica de los docentes. No hay acompañamiento pedagógico sin una revisión crítica de lo que programa y hace el docente para que sus estudiantes aprendan.

El acompañamiento docente busca:

- Fortalecer a los docentes como líderes pedagógicos capaces de reflexionar sobre el desarrollo de su propia práctica, buscando formas de mejorarla constantemente.

- Crear e institucionalizar en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.
- Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las escuelas, orientados a la mejora en la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

El acompañamiento docente surge entonces como una alternativa para mejorar los resultados pedagógicos de los estudiantes, promoviendo entre los profesores el análisis reflexivo de su práctica y de los entornos en los que se realiza. Para ello se requiere un trabajo sistemático de reflexión de los docentes sobre la enseñanza que desarrollan, sobre las características de los ambientes escolares, sobre las necesidades de sus alumnos y sobre las condiciones necesarias para transformar sus métodos y mejorar los aprendizajes.

Se hace necesario entonces fortalecer el sistema educativo implementando en las escuelas alternativas de trabajo colaborativo que permitan acompañar, facilitar las innovaciones, probar las nuevas prácticas, adaptarlas a las características de cada establecimiento y para generar así nuevas formas de trabajo que permitan caminar hacia la mejora educativa constante.

3.4 ACOMPAÑAMIENTO EN AULA

Si bien el acompañamiento al aula ha tenido desde sus inicios un enfoque negativo prevaleciendo principalmente aquellos aspectos que le otorgan a esta estrategia, una connotación oscura y castigadora. No es menos cierto que los centros educativos han cambiado la mirada desde la mera supervisión, al trabajo colaborativo que busca reflexionar con los docentes acerca de su práctica pedagógica, de manera de realizar sugerencias que aporten a efectuar modificaciones, lo que implica incorporar prácticas reflexivas a nivel de colegio y por ende acompañarlas.

El acompañamiento docente en aula es un proceso que apunta a fomentar un mejor proceso de enseñanza y no a castigar a los profesores que tengan debilidades. Lo que se pretende es implementar, al término del proceso, un sistema de evaluación docente formativo. Es decir, un todo en donde está presente el desarrollo de buenas clases, pero donde no se debe dejar de lado aspectos como la relación de un docente con sus pares, la capacidad de escuchar, buscar soluciones, el relacionarse con los alumnos. Todos estos elementos también tienen importancia profesional. No se trata entonces, de juzgar, sancionar, calificar o criticar al docente, sino de recoger una serie de datos que nos permitan pensar nuestra intervención, decidir qué tipo de ayuda y apoyo necesita el docente, detectar problemas de la enseñanza y necesidades, características de los alumnos que pueden ser capitalizadas para despertar su interés y mejorar su aprendizaje.

Es muy relevante poder determinar lo que sucede dentro del aula, realizar una radiografía a la sala de clases, espacio central del sistema educativo. Es en el aula donde se puede comprobar si hay rigurosidad, preparación, reflexión, compromiso y vocación para con la acción educativa.

Se postula realizar un acompañamiento docente sistemático y profesional, que permita la reflexión, análisis y mejoramiento de las prácticas

pedagógicas de los actores intervinientes en el proceso en su quehacer diario y en su propia unidad educativa.

Según la bibliografía consultada al analizar el proceso de acompañamiento docente en aula se deben tener en cuenta ciertos factores que determinan e inciden en esta práctica:

3.4.1 Aprendizaje de los alumnos:

Una de las principales implicancias del acompañamiento docente en aula es que “El establecimiento educacional mejorará la calidad, equidad y efectividad del proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo a cada alumno y alumna desenvolverse adecuadamente en lo académico, social y cultural en la medida que sustente su oferta educativa en la preeminencia de los aprendizajes de todos los alumnos, acorde a una visión de educación integral, liderada y conducida por un equipo directivo que asume la dimensión pedagógica como el centro y esencia del quehacer de la gestión, ofreciendo y generando las condiciones y uso de recursos necesarios para un trabajo profesional efectivo del equipo docente. Se postula que una forma privilegiada para lograr el propósito antes señalado, es realizar un acompañamiento profesional y sistemático que posibilite un análisis y luego un mejoramiento de las prácticas cotidianas de los actores en su propia unidad educativa. Las iniciativas desarrolladas se proponen abordar la gestión de la escuela o liceo considerando las dimensiones de conducción de la organización y las prácticas pedagógicas en el aula, por medio de un acompañamiento que reúne instancias de capacitación y de apoyo directo en su quehacer cotidiano.” (Maureira, 2007)

Al revisar continuamente lo que ocurre en la sala de clases podemos recolectar información sobre la forma de desenvolverse y el estilo didáctico de un docente, los momentos de la clase, los materiales que utiliza, cómo

se dirige a los niños; las formas de trabajo predominantes, entre otras. De esta forma, podemos recoger información y analizar las prácticas que llevan adelante los docentes con la intención de brindarle ayuda concreta y apoyo para su mejora si este lo requiere, detectar problemas de la enseñanza y necesidades, características de los alumnos que pueden ser capitalizadas para despertar su interés y mejorar su aprendizaje.

Sin duda que el acompañamiento docente tiene un gran efecto sobre los aprendizajes alcanzados por los alumnos y sobre el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Así lo sostiene Murillo (2007) al señalar que el acompañamiento docente “tiene como uno de sus propósitos básicos (formulados de manera más o menos explícita) la mejora de la calidad de la enseñanza; es decir, busca colaborar con el desarrollo profesional del docente mediante el mantenimiento o la optimización del desempeño y los resultados de la enseñanza”.

3.4.2 Prácticas pedagógicas:

El acompañamiento docente tiene por principal objetivo el formar docentes competentes que centran sus didácticas y metodologías con foco en el aprendizaje de sus estudiantes. Podemos distinguir competencias básicas, acerca de las materias realizadas y también las que se enmarcan en el ámbito de la eficacia docente. La escuela no mejorará si no mejoran sus profesores, por lo que todo acompañamiento realizado debe centrarse en el aula y desde ahí determinar el mejoramiento continuo de una unidad educativa. , “(...) el acompañamiento en el aula y en la escuela, toma diversas modalidades según disposiciones y demandas de los docentes: asistencia para la planificación y preparación de clases, observación de clases, clase compartida con el formador o bien “el modelaje” de clase efectuada por éste. Cada una de ellas seguida de un proceso de análisis

crítico y de meta cognición para afianzar la apropiación de lo aprendido en la nueva situación.” (Maureira, 2007)

Para esto el acompañamiento docente debe definir cuáles son las características que debe tener un docente para ser considerado competente. “(...) Un buen docente es aquel que: se desarrolla bien en el aula, sus alumnos aprenden, sabe la materia y sabe enseñarla, o aquel que posee una serie de rasgos y características positivas (...) los conocimientos y competencias básicas que tiene un buen profesor, destaca los siguientes elementos para la evaluación de los docentes: conocimiento de la materia, competencias de instrucción, competencias de evaluación, profesionalidad y otros deberes con la escuela y la comunidad. Pero también es posible partir de un modelo teórico, como es el de la eficacia docente. Así, tendríamos que los contenidos o ámbitos de la evaluación serían: el conocimiento, las habilidades, la competencia, la eficacia, la productividad y la profesionalidad docentes”. (Murillo, 2007)

Además de estos factores hay que considerar los resultados de aprendizaje obtenidos por los docentes, factor que sin duda puede marcar la diferencia en la calidad de un profesor, puesto que ya hemos abordado la temática de que el aprendizaje de los estudiantes va de la mano de las prácticas efectivas que los docentes desarrollan, especialmente en aquellos contextos de vulnerables.

3.4.3 Reflexión Pedagógica:

El acompañamiento docente pretende promover una reflexión acerca de cómo la práctica docente impacta el aprendizaje de los alumnos. Por esta razón los establecimientos deben implementar las condiciones necesarias para que los docentes puedan reflexionar sobre su quehacer docente.

“Las nuevas tendencias entienden el aprender a enseñar como un proceso que se implementa en establecimientos educacionales que generan las condiciones para que los docentes reflexionen e indaguen acerca de sus prácticas pedagógicas, para ir construyendo, in-situ y a través de redes de docentes, nuevas comprensiones de éstas. Actualmente los profesores están siendo convocados a trabajar en equipo para proponer actividades curriculares que acrecienten el marco curricular. Se le pide a los profesores que diseñen, implementen y evalúen proyectos de mejoramiento para sus unidades educativas y que se involucren en un aprendizaje colectivo con sus pares. Desde esta perspectiva, el trabajo docente supone una actitud indagatoria, de experimentación e innovación y compromiso con el aprendizaje profesional continuo y colectivo” (Montecinos, 2003).

Es fundamental entonces la reflexión pedagógica en el desarrollo diario de la profesión docente, puesto que aporta una mirada desde fuera. Si pensamos que cada práctica docente es perfectible de mejorar, se requiere de una mirada externa que sea objetiva y que permita promover la reflexión pedagógica.

Esta reflexión debería generarse después de cada observación de clases, en un proceso de retroalimentación. Estas sesiones de reflexión tienen “el fin de producir conflicto cognitivo y favorecer los procesos de cambio” (Cornejo y Fuentealba, 2008)

Así lo indica Maureira (2007) al señalar que “es fundamental en esta instancia, tratar con los docentes la proyección de consecuencias para el

aprendizaje de los alumnos que provocan tanto las debilidades como las fortalezas de la enseñanza. Se afirma de este modo la instalación de un diálogo profesional franco y abierto que posibilita cambios significativos en las prácticas pedagógicas y en el proyecto de identidad de los profesores con el propio desempeño de la docencia.”

3.4.4 Profesionalismo:

Otro de los aspectos importantes de mencionar en el acompañamiento docente es el profesionalismo docente. Todos los esfuerzos de las políticas educativas deben estar centrados en mejorar el desempeño docente, ya que mediante éste se mejora también el aprendizaje de los alumnos. Así lo afirma Cox (2008) “El problema de la calidad hoy se concentra en la enseñanza en el aula, y en la necesidad de incrementar radicalmente la eficacia de los apoyos para su mejoramiento, así como de resolver el déficit de preparación de los docentes para enseñar el nuevo currículum”.

El acompañamiento docente apunta mejorar el profesionalismo de y entre los profesores, al establecer instancias de capacitación dentro del propio establecimiento, con la finalidad de promover buenas prácticas. Se busca de esta forma, instalar y potenciar el rol del docente como un actor reflexivo, crítico y transformador al ser partícipe de la implementación de diversas estrategias y metodologías que permitan mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en su propio centro.

Cabe señalar, que los modelos centrados en la escuela y basados en la idea del desarrollo profesional docente, producen un giro en el rol tradicional del capacitador o especialista externo, quien pasa a colaborar de manera horizontal con los docentes «tanto en las etapas de diagnóstico y definición de problemas educativos, como en la de formulación de proyectos y modalidades de trabajo que permitan superarlos» (Vezub, 2010)

3.5.5 Formación:

El acompañamiento docente busca que las escuelas puedan transformarse en espacios donde no solo los estudiantes puedan aprender, sino también los docentes, en un proceso de formación continua.

El autor del libro *El profesorado principiante, inserción a la docencia*, (Carlos Marcelo, 2009) recoge la investigación acerca de la eficacia de los programas de formación y desarrollo del profesorado, y resume ocho principios que reúnen las experiencias exitosas, estos son:

- “La formación del profesorado está basada y se orienta a partir de las metas y el aprendizaje de los alumnos.
- El profesorado se implica en la identificación de sus necesidades de formación, por lo cual presenta una alta motivación y compromiso con su formación.
- La formación está centrada en la escuela, es decir en el reconocimiento y solución de problemas auténticos.
- La formación ofrece oportunidades de aprender de forma colaborativa con otros colegas.
- Los programas ofrecen continuidad y apoyo, a través del seguimiento a los docentes que participan.
- Incorporan múltiples fuentes de información tanto sobre los profesores como sobre los estudiantes.
- La formación proporciona a los docentes oportunidades para una mayor profundización teórica acerca de su conocimiento y de las habilidades que deben adquirir, ayudándolos a reconsiderar sus creencias y prácticas habituales.
- El programa de formación constituye una parte de un proceso de cambio mayor, más comprensivo y abarcativo para la mejora del aprendizaje de los alumnos”.

La formación docente es una de las partes sustanciales del acompañamiento docente. Ambos procesos, formación y acompañamiento, apuntan a remediar los comportamientos docentes en el aula que tienden a obstaculizar los aprendizajes de los alumnos.

La formación docente puede ser considerada como parte del “cambio didáctico en el aula y del cambio de la gestión escolar. No se puede entender la formación docente fuera de un plan más amplio que contemple el cambio en la escuela y en la didáctica (...) orientado a mejorar la calidad de las instituciones.” (Estaba, 2006)

3.6.6 Gestión Directiva:

El acompañamiento docente requiere de un equipo directivo que lidere los procesos de cambio dentro de los establecimientos educacionales“(...) si una escuela quiere lograr buenos resultados necesita incorporar elementos que aseguren que cada persona cumpla su cometido en forma satisfactoria, estableciendo mecanismos de control tanto de los logros como de los procesos.

En este sentido, la gestión de la directiva debería incluir mediciones de los logros de aprendizaje de los alumnos y también un registro del actuar de sus profesores en aspectos que le interesen, como por ejemplo logro de metas, adhesión al proyecto educativo de la escuela, manejo pedagógico, relaciones con alumnos y apoderados, conocimientos de los contenidos, cumplimiento de aspectos administrativos, etc. Un proceso de evaluación sistemática permite a los directores no sólo monitorear la calidad de los servicios de la escuela y el logro de sus objetivos, sino también seleccionar un equipo adecuado para alcanzarlos, orientar el desarrollo profesional de sus profesores y entregar incentivos adecuadamente.” (Eyzaguirre y Fontaine, 2008)

(...) Si el profesorado es clave en la mejora, los directores y directoras han de crear las condiciones y el contexto para que los docentes puedan mejorar en el ejercicio profesional. (Bolívar y Moreno, 2006).

El modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes (Elmore, 2008):

1. Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes.
2. Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad.
3. Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente, como porque hay que reponer la población de los líderes actuales. (p. 58)

El acompañamiento de los directivos a sus docentes se puede llevar a la práctica mediante la realización de talleres colectivos y también de sesiones de acompañamiento a cada equipo en su propia unidad educativa. Así también las “reuniones de reflexión pedagógica y los consejos de profesores, son un espacio de conducción privilegiada del EGE (equipo de gestión) para asegurar el cumplimiento de las metas.” (Maureira, 2007)

Los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula.

Asimismo, los estudios sobre liderazgo escolar, han determinado 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. Esto significa (Leithwood, 2009):

- Inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas,
- Darles autonomía en el aula,
- Entregarles retroalimentación individual y grupalmente sobre su trabajo.

El rol de los equipos directivos en este sentido es fundamental e irremplazable, y tiene como finalidad que sean los propios profesores 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.

Esto permitirá ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva, es decir la habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que éstas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes.

Podemos identificar así el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general.

En síntesis para esta investigación, acompañamiento docente será entendido como un proceso que guía, orienta y apoya a los docentes en su labor educativa, con la finalidad de mejorar las prácticas profesionales y contribuir a optimizar las capacidades de los docentes, mejorando con ellos los aprendizajes de los estudiantes.

Se considera que una institución educativa que aspire a la efectividad no puede dejar pasar aquellos factores asociados a lo que ocurre dentro de la sala de clases, es decir, a la aplicación de la planificación y a las prácticas coherentes con ella. Estas prácticas incluyen el aprovechamiento de los tiempos escolares, el seguimiento a los progresos de los alumnos, así como el descenso de ellos, la normalización y los ambientes preparados; los refuerzos positivos y las altas expectativas de un profesor frente a sus alumnos. Por lo tanto, un elemento clave dentro de este proceso es la

observación constante de clases ya que desde allí se puede visualizar el desempeño de un docente, realizar la retroalimentación en base a lo observado y establecer metas. Por su parte, la autoevaluación docente tiene sentido cuando se es capaz de visualizar las deficiencias y cómo mejorarlas en beneficio de lograr los aprendizajes en los estudiantes.

Como anteriormente señalamos uno de los objetivos que persigue el acompañamiento docente es generar buenas prácticas pedagógicas y con ello formar docentes competentes. Es fundamental visualizar en toda observación de clases no solo contenidos y destrezas, sino también considerar aspectos complementarios pero fundamentales de la labor docente como son el compromiso y la crítica hacia la labor realizada.

La finalidad del acompañamiento y de la evaluación del desempeño docente no debe centrarse en aspectos meramente administrativos, como cumplir horarios, colocar notas al libro, entre otros elementos. Sino debe ser un proceso, llevado a cabo a lo largo del año, que apunte a una evaluación centrada en mejorar el proceso educativo en su conjunto.

Por esta razón, la atención del equipo de docentes de aula, directivos y técnicos debe estar centrada en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, proceso que se produce gracias a la intervención del profesor en el ejercicio de la docencia, por lo tanto, las acciones de apoyo para lograr que los alumnos aprendan, se canalizan por su intermedio.

La idea de acompañamiento escolar, es la concreción de la responsabilidad del equipo directivo y del docente en diferentes roles pero con un mismo objetivo, ya que existe un equipo de profesionales que está junto al profesor para apoyar, monitorear y mejorar su gestión atendiendo a las necesidades que tenga en el proceso educativo para lograr los objetivos esperados.

3.5 TIPOS DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE EN AULA

A nivel escolar, existen prácticas de acompañamiento, de diverso tipo, todas dirigidas a trabajar “con el profesor”, a continuación mencionaré las que se estudiarán dentro de esta investigación:

3.5.1 Observación y retroalimentación de la docencia.

La observación no es solo la base del trabajo científico, sino también una instancia privilegiada para favorecer el aprendizaje. Por ello, en diversos ámbitos del quehacer humano se emplea como herramienta para promover el desarrollo de competencias esperadas, y son amplios los campos en que se implementa como parte de los procesos de formación, entrenamiento, capacitación y mejora continua.

Observar bajo este prisma requiere hacerse cargo de una serie de condiciones para que la información que se levante sea de utilidad; algunas de estas condiciones se relacionan con el proceso mismo y la manera en que se lleva a cabo la observación (cómo se determinan los focos específicos, qué rol debe adoptar el observador, cómo registra lo que observa, por mencionar los más relevantes), y hay otras condiciones relativas a la manera en que la información se “devuelve” al observado, de modo que pueda sacar provecho de ella.

A continuación revisaremos ambas instancias: la observación y la retroalimentación, teniendo siempre como foco que estas prácticas pueden transformarse en una herramienta de gran valor para los docentes, en tanto pueden, a partir de ellas, identificar los aspectos de su quehacer que están bien logrados y aquellos que pueden ser mejorados.

“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 solo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica” (Flores, 2009, p.109).

¿Qué nos dice esta cita? En primer lugar, que observar es algo que hacemos en forma natural y cotidiana, pero sin que tomemos mucha conciencia de lo mucho que nos permite conocer, entender y aprender; en segundo lugar, que existiría una forma de observar especial, aquella que es *metódica*, es decir, sistemática y, por lo tanto, intencionada. Lo que veremos a continuación se centra en lo segundo, pero teniendo siempre como telón de fondo lo primero: destacaremos las características y aplicaciones de la observación sistemática o intencionada, entendiendo que somos “observadores” naturales, lo que tiene una serie de ventajas, pero supone también algunos riesgos que es necesario controlar.

En términos más específicos, indicamos a continuación algunas directrices que deben respetarse para realizar una observación sistemática (Flores, 2009):

- Utilizar la observación con un objetivo bien determinado: establecer, previo al observar, qué y para qué de la observación, pensando siempre en el tipo de información que se generará y el uso que se le dará a ella.
- Establecer los aspectos o dimensiones que se desea observar: el qué observar amplio se debe desagregar en unidades más simples y acotadas.

- El observador debe alterar lo menos posible el escenario social: la presencia del observador siempre “mete ruido”, por lo que deben procurarse todas las medidas y acciones necesarias para minimizar este “ruido”.
- Las observaciones deben ser siempre registradas: se debe registrar lo observado lo antes posible... el paso del tiempo atenta contra la memoria.
- **Retroalimentación al docente.**

En el proceso educativo, hablamos de retroalimentación cuando los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje son utilizados como información útil, que se analiza y considera para volver a mirar y redirigir el proceso. Esta información retroalimenta al estudiante, en tanto le permite conocer cómo va avanzando en su aprendizaje e identificar sus errores y aciertos, también retroalimenta a la familia, en tanto puede apoyar este proceso en otros contextos fuera del aula. Por otra parte, retroalimenta al profesor(a) y educadora, pues le informa sobre la efectividad de sus prácticas y le permite reorientar su ejercicio.

Ahora bien, como se revisó en las páginas anteriores, es posible también obtener información sobre el proceso de enseñanza que lidera el docente mediante técnicas de levantamiento de información, como la observación sistemática del aula por parte de un observador. Esta información cobrará valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente/educadora; es decir, compartida, analizada y comprendida en conjunto, de manera que pueda constituirse en una verdadera fuente de aprendizaje.

- **Rol de los equipos directivos en la retroalimentación a los docentes.**

Los estudios sobre efectividad escolar, 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. El rol de los equipos directivos en este sentido es fundamental y tiene como finalidad que sean los propios profesores 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. Esto permitirá ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva, es decir la habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que éstas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes.

La posibilidad de fomentar la reflexión en torno a la práctica y que esto beneficie el proceso educativo, para que nuestros estudiantes aprendan mejor, supone que la retroalimentación se refiera a las conductas que ocurren en el aula. Y en particular, aquellas que fueron identificadas como indicadores del desempeño docente en sus distintas dimensiones.

Asimismo, los estudios sobre liderazgo escolar han determinado 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. Esto significa (Leithwood, 2009):

- Inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas,
- Darles autonomía en el aula,
- Escuchar sus sugerencias, y
- Entregarles retroalimentación individual y grupal sobre su trabajo.

El rol de los equipos directivos en este sentido es fundamental e irremplazable, y tiene como finalidad que sean los propios docentes y educadoras 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.

Esto permite ir desarrollando progresivamente la práctica reflexiva, es decir la habilidad de observar sus propias acciones y comprender las consecuencias que estas tienen en el aprendizaje de sus estudiantes. Dicha habilidad supone que el profesor(a) pueda darle sentido a todo lo que ocurre en el aula y tomar conciencia de aquellas acciones que se realizan por rutina, acostumbramiento o inercia, pero que no tienen un efecto real -o tienen un efecto indeseado- sobre el aprendizaje de sus estudiantes.

La reflexión pedagógica es una capacidad reconocida en los profesores(as) y educadoras 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 posible y necesaria de desarrollar en docentes y educadoras en ejercicio y que no puede aprenderse de los libros, solo teóricamente, sino que debe practicarse en contexto, a partir de su propia experiencia (Gómez, 2008; Bazdresch, 2006).

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.

3.5.2 Trabajo en equipo

Es cierto que el trabajo de los profesores se desarrolla, en muchas ocasiones, de manera individual. La actividad docente en sí misma ha sido tradicionalmente un quehacer aislado: un profesor frente a su grupo de alumnos. A los docentes se nos prepara sobre todo para trabajar individualmente y se nos suele evaluar también en función del desarrollo personal de nuestro trabajo en las aulas. Sin embargo, frente a numerosas situaciones de aislamiento y de individualismo profesional, muchos otros profesores y profesoras trabajan, de manera más o menos habitual, en equipo con sus compañeros de nivel, ciclo o departamento, incluso forman grupos de centro o zona. Las situaciones de colaboración son muy diversas, aunque todas comparten el interés o la necesidad de actuar en equipo: desde el pequeño grupo de profesores de un nivel que se reúne para preparar las clases de la semana, hasta un consejo de profesores que toma decisiones conjuntas en relación con su proyecto educativo; desde los colectivos pertenecientes a una misma área y nivel, hasta aquellos formados por profesionales con distinta formación inicial y que imparten clase en diferentes materias y etapas.

El trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte del centro educativo y, por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad (alumnos, directivos y docentes). No es un fin sino un medio y, como tal, coadyuva para que la institución se beneficie del aporte conjunto de sus maestros.

Sin embargo, así como conseguir que los alumnos aprendan a trabajar en equipo de manera efectiva conlleva ciertas dificultades, el alcanzar un nivel óptimo de trabajo en equipo con los maestros implica determinados obstáculos que deben ir resolviéndose en el camino.

Es muy importante que los equipos que lideren las escuelas deban tener muy en cuenta qué tipo de tarea puede ser desarrollada en equipo. Por ejemplo, la generación de ideas para mejorar la metodología que permita enseñar a los alumnos a razonar, la creación de políticas para conseguir que los alumnos cumplan las tareas, maneras para incentivar la participación de los estudiantes en las actividades deportivas, sistemas que ayuden a desarrollar la creatividad, programas en los que se facilite la participación de todos mediante la aplicación de las inteligencias múltiples, etc.

Cabe mencionar, que el trabajo en equipo requiere de un tiempo de adaptación y de aprendizaje para aceptar las diferencias individuales y crecer en tolerancia hacia los demás. Mientras más diversidad haya entre los miembros, mejores resultados se obtendrán del trabajo final en lo que respecta a propuestas y soluciones creativas.

Los directivos deben saber motivar a todos los grupos para que sientan que se confía en ellos y que sus propuestas van a ser tomadas en cuenta. Es importante procurar un ambiente de trabajo armónico, para que los maestros puedan desenvolverse con mayor seguridad en sí mismos.

La comunicación es un elemento clave. Ésta deberá existir entre los directivos y los equipos de trabajo, así como entre los miembros de cada grupo. Para trabajar en equipo, lo primero que se debe hacer, una vez que se conformen los grupos, es identificar el o los problemas. Una vez identificados, se señalarán los procedimientos pertinentes para enfrentarlos. Por ejemplo: falta de disciplina en el aula, problemas en las relaciones interpersonales dentro de un determinado grupo o ausencia de motivación para cumplir las tareas en casa. También están los problemas de tinte académico, tales como la mala ortografía, ciertas dificultades para aprender matemática, etc. Esta amplia gama de inconvenientes puede ser enfrentada mediante un buen trabajo en equipo por parte de directivos y docentes.

Los grupos de trabajo deben tener normas o reglas básicas. Éstas pueden referirse a horarios, puntualidad, forma de participación de los miembros, cumplimiento cabal de las responsabilidades asignadas, etc.

En resumen, el trabajo en equipo es un gran aporte para el trabajo docente puesto que ayuda a la consecución de los objetivos planteados por las instituciones. Los directivos en sus establecimientos deben reforzar en sus docentes el sentido de solidaridad y compañerismo, algo fundamental para este tipo de trabajo.

3.5.3 Capacitación docente.

La tarea del profesor es tan compleja que exige el dominio de unas estrategias pedagógicas que faciliten su actuación didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

Es importante que los docentes que trabajan en las instituciones educativas realicen una reflexión acerca de si sus capacidades pueden o no responder a las expectativas de las demandas de un sector heterogéneo y crítico que requiere de respuestas para describir y explicar la complejidad de esta nueva sociedad donde lo constante es el cambio.

En las escuelas que es donde más se detectan necesidades de capacitación, los docentes tienen que poner mucho de su parte para hacer más productivo el método de enseñanza-aprendizaje, ya que también de ellos depende el crecimiento personal y profesional de sus alumnos.

La investigación es una actividad cotidiana en la vida del profesor, también se deben descubrir nuevas ideas para saber comprender la

conducta del alumno y poder interactuar de una manera acorde a los diferentes tipos de capacidades que posean.

La capacitación y actualización en los profesores se puede considerar un factor fundamental debido a que vivimos en un mundo en donde la tecnología avanza a pasos agigantados, muy pronto ya no existirán los pizarrones, los maestros expresaran su clase haciendo buen uso de las máquinas tecnológicas y haciendo más práctica la enseñanza.

La importancia de entender la formación docente como un proceso educativo permanente, dirigido a la mejora profesional, sustentado en las necesidades de los docentes y en el que la participación y la reflexión sobre el desempeño resultan herramientas esenciales en el proceso de desarrollo profesional, es destacado por Sánchez (2001) cuando al referirse al desarrollo profesional lo caracteriza como “un proceso continuo, basado en la mejora profesional y apoyado en las necesidades prácticas de los docentes, que se desarrolla mediante la participación y que constituye un proceso de construcción profesional mediante el cual los docentes desarrollan estrategias cognitivas y metacognitivas que le permiten valorar su trabajo profesional”.

3.5.4 Formación docente y desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta la complejidad del desempeño de la docencia en la actualidad, la concepción tradicional de la formación docente como formación instrumental que se realiza a través de cursos en los que el profesorado se apropia de conocimientos y habilidades didácticas que le permiten “transmitir” conocimientos a sus estudiantes, resulta obsoleta y por tanto se impone necesariamente una concepción diferente de la formación docente entendida como proceso educativo potenciador del desarrollo profesional del profesorado en el ejercicio de la docencia que transcurre a lo

largo de la vida y que le posibilita un desempeño profesional competente, autónomo y comprometido.

El proceso de formación docente entendido como desarrollo profesional tiene lugar a lo largo de la vida del profesor y constituye una expresión del desarrollo de su personalidad, por lo que los programas de formación docente se desarrollan como procesos continuos de aprendizaje, con la participación activa y reflexiva del profesor y atienden tanto la formación y desarrollo de cualidades cognitivas como afectivas y motivacionales de la personalidad del profesor, es decir no sólo el desarrollo de conocimientos y habilidades profesionales sino también de actitudes, vivencias, motivaciones y valores que le permitan una actuación profesional ética y responsable.

Participación, reflexión crítica y compromiso con la tarea educativa constituyen, por tanto elementos esenciales en la formación docente.

3.5.5 Reflexión pedagógica.

Los profesores están llamados a realizar juicios críticos de su práctica pedagógica en un trabajo en equipo constante; si bien la cultura individualista domina hoy en día, el trabajo en equipo es necesario, por no decir fundamental, para lograr buenos resultados en cuanto al aprendizaje. Generar ayudas pedagógicas y trabajo en equipo permiten analizar problemas comunes aunando criterios de acción coherentes e inmediatos, que buscan soluciones desde el conocimiento práctico y teórico, en una organización educativa basada en la cooperación y la colaboración.

Dentro del proceso de acompañamiento la reflexión pedagógica es fundamental ya que en el ejercicio diario cada profesor necesita una mirada desde afuera para establecer una relación entre lo que se hace y como nos ven.

Profesionalmente cada docente es perfectible de mejorar, por ello, el acompañamiento requiere de la mirada externa ya que esta objetiviza la práctica docente en la sala de clases. Esta mirada también apunta a promover la reflexión pedagógica. Esto significa contar con un espacio de tiempo en que los profesores puedan juntarse a discutir y debatir preguntas acerca del enseñar y aprender, o en otras palabras, a planificar la instrucción, a observar qué ocurre cuando se implementa, a analizar qué fue exitoso y qué fracasó y a generar ideas para mejorarla.

Ser profesor es un arte muy complejo que incluye una multiplicidad de dimensiones referidas tanto al propio desarrollo personal y profesional, como al de los alumnos.

Este arte que es la pedagogía, se desarrolla entre otras, en las experiencias de reflexión pedagógica conjunta realizadas por el equipo de profesores, quien es el que mejor conocen los desafíos y encantos de la práctica docente.

La colaboración entre pares requiere hacer un cambio en la concepción de la enseñanza como una actividad privada a una conceptualización de ésta como una actividad pública sobre la cual se conversa con los colegas y la cual permite un gran enriquecimiento del aprendizaje. Un establecimiento que ofrece cursos y espacios de reflexión a sus profesores de manera constante, expresa un espíritu de indagación acerca del quehacer pedagógico, el cual forma parte de la cultura del medio educativo. A través de múltiples acciones cotidianas el profesor se ve alentado a cuestionar su práctica, a alimentar su actitud de búsqueda pedagógica, no sólo por la institución formal, sino por el quehacer de los miembros de la organización. Ejemplo de lo anterior es el apoyo recibido desde los pares, el cual significa un aporte a la seguridad personal del profesor tanto en lo personal, como en lo profesional.

De esta forma, establecemos algunos factores que para esta investigación serán relevantes dentro de la temática de acompañamiento docente y que se investigarán dentro de la Escuela Básica Blas Cañas. Los factores que se diagnosticarán serán: la *gestión directiva* del establecimiento, la *formación de los docentes*, las *prácticas pedagógicas* realizadas por los profesores y los espacios de *reflexión pedagógica*, por considerar que éstos son los que más inciden en la instalación del acompañamiento docente.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En esta investigación se pretende diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela Básica Blas Cañas para supervisar y acompañar el trabajo docente.

a. Diseño de la investigación

El análisis que se realizará se encuentra dentro de una investigación cualitativa que se pretende determinar las características que debería tener un acompañamiento docente que promueva el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la escuela Básica Blas Cañas.

Realizar una investigación de tipo cualitativo estudiar la realidad a investigar en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos que ocurren de acuerdo con los significados que tienen para las personas.

b. Participantes

Para realizar esta investigación se entrevistará al Equipo Directivo del Establecimiento que está compuesto por Directora, Inspectora General y Jefe Técnico. Como es esta última la que realizará la investigación, no se considerará como fuente de información válida para no alterara el curso de la investigación y hacerla más objetiva.

Además, se aplicará una entrevista a 6 docentes que impartan clases en el establecimiento. Los criterios para su elección fueron:

- a) Trayectoria laboral en el establecimiento determinándose dos grupos de 2 a 7 años y de 8 a 15 años.
- b) Edad del docente, estableciéndose dos categorías entre 24 y 35 años y entre 36 y 60 años.
- c) Ciclo básico en el cual se desempeñan en: primer y segundo ciclo.

Se conversa en forma personal con cada uno de los participantes sobre voluntariedad de su participación y de la confidencialidad de toda información entregada por cada uno de ellos. Asimismo, la investigadora se compromete a hacer entrega a la institución de las conclusiones de la investigación.

c. Acceso al campo de investigación.

Se decide realizar esta investigación en la escuela Básica Blas Cañas puesto que la autora de la tesis trabaja en esta institución desde el año 2012 como Jefe Técnico Pedagógico.

Para acceder al campo de investigación se solicitó una entrevista a la sostenedora del establecimiento para explicitar el objetivo de la tesis y solicitar expresamente su autorización para realizar la investigación y la forma en la cual se realizaría ésta.

Posteriormente se entrevistó a la directora del establecimiento para dar a conocer los alcances de la investigación, solicitar su cooperación y definir cuál sería su rol en este proceso. Se indicó que se entrevistaría al Equipo Directivo y se aplicaría una encuesta a una muestra de docentes del establecimiento.

d. Técnicas de recolección de datos y procedimiento.

Esta investigación se centra en la escuela, por lo tanto, la realidad está construida por diferentes actores. Entonces, la información utilizada se recopiló desde:

- a. Documentos institucionales relevantes para el propósito de estudio a saber: Proyecto Educativo, Reglamento Interno, pauta de observación de clases, procedimientos de evaluación docente e instrumentos de evaluación docente.
- b. Entrevista estructurada abierta al Equipo Directivo del la escuela Básica Blas Cañas formado por la Directora, la Inspectora General. El objetivo de su aplicación es obtener información cualitativa y cuantitativa a través de una serie de preguntas preestablecidas por el investigador sobre el acompañamiento docente en la escuela, en donde el entrevistado puede dar cualquier respuesta que considere apropiada.

El guión de esta entrevista después de su elaboración por parte de la investigadora será entregado a la Jefe Técnico del Instituto Comercial Blas Cañas para su validación y ser sometido a su juicio de experto. A quien se le solicitará en informe de validación respectivo.

Estas entrevistas se realizarán en reuniones de Equipo Directivo que se realizan una vez a la semana o en los tiempos que los participantes determinen.

Con la información recopilada se pretende conocer la visión que tiene el Equipo Directivo sobre las prácticas de acompañamiento docente que se desarrollan en el establecimiento. (Anexo N °1: Entrevistas)

Las entrevistas se habían fijado en reuniones de Equipo Directivo, los días martes, pero por ausencia de la Directora del establecimiento, por reuniones correspondientes a su cargo dentro de la Fundación y licencias médicas fue muy complejo obtener la información necesaria para completar la entrevista, por lo que ésta se completó en varias sesiones de 20 minutos cada una.

En el caso de la entrevista a la Inspectora general esta se realizó en la oficina de Inspectoría General, en dos sesiones de 40 minutos cada una. Para la recolección de la información la investigadora tomó apuntes de las respuestas entregadas por cada una de las entrevistadas, reproduciendo lo más fidedignamente la conversación establecida con los entrevistados.

TABLA N°1
ÁMBITOS DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo	Categoría	Número de pregunta
Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela para supervisar y acompañar el trabajo docente.	Prácticas pedagógicas	4- 6
	Gestión directiva	1 – 2- 3
	Reflexión pedagógica	5
	Formación	7- 8

Las categorías elegidas para diagnosticar las actuales prácticas pedagógicas existentes en la escuela Básica Blas Cañas para supervisar y acompañar el trabajo docente, guardan relación con los factores que más inciden en el acompañamiento docente según la literatura consultada. De esta forma se establecen 6 factores relevantes que son: *aprendizaje de los*

alumnos, prácticas pedagógicas, reflexión pedagógica, profesionalismo, formación y gestión directiva. De estos seis factores se eligieron cuatro: ***prácticas pedagógicas, gestión directiva, reflexión pedagógica y formación*** por considerar que eran los más relevantes para esta investigación.

- c. Aplicación de una encuesta de validación 6 profesores de enseñanza Básica y Media que ejerzan funciones en el establecimiento, quienes respondieron 15 preguntas acerca de las prácticas de acompañamiento docente que se realizan en la institución.

En ésta los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que formuló el investigador previamente. La escala de respuestas son: *Muy de acuerdo, de Acuerdo, Medianamente de acuerdo y en Desacuerdo.* En la encuesta las preguntas ya fueron fijadas previamente así como también el orden en que se realizarán las mismas.

La encuesta realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

Las preguntas establecidas en la encuesta fueron sometidas a juicio de experto de la Jefe Técnico del Instituto Comercial Blas Cañas, quien entregó posteriormente un informe de Validación.

Los resultados de la misma se tabularon y procesaron por medio del programa Excel, aplicando técnicas estadísticas descriptivas. (Anexo N°2: Encuesta).

TABLA N°2
ÁMBITOS DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Objetivo	Categoría	Número de pregunta
Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela para supervisar y acompañar el trabajo docente.	Prácticas pedagógicas	12- 13- 14- 15
	Gestión directiva	4- 5- 6- 7- 8- 11
	Reflexión pedagógica	9 - 10
	Formación	1- 2-3

Se utilizan las mismas categorías establecidas con antelación: *prácticas pedagógicas, gestión directiva, reflexión pedagógica y formación.*

La intención de aplicación de un instrumento al Equipo Directivo y a los docentes en forma separada, es para verificar si existen coincidencias o no en relación a la existencia de prácticas de acompañamiento en la escuela.

La información anterior se contrasta con la literatura especializada referida al tema de acompañamiento docente en el contexto de mejorar las prácticas educativas. Así como también, el aporte bibliográfico que presenta orientaciones de acompañamiento docente avaladas por la teoría y fundamentadas en otras experiencias de acompañamiento.

e. Criterios éticos

Los criterios, para efectos de esta investigación son los siguientes:

- Voluntariedad de la participación: Los participantes son invitados a ser parte de este trabajo de investigación.

- Confidencialidad: Se mantendrá de manera confidencial y privada toda la información recibida de los distintos actores. Además esta información solo será utilizada para los fines ya determinados por esta investigación.
- Entrega de resultados a la escuela: Se hará entrega de los resultados de esta investigación, al equipo directivo del establecimiento participante, tanto a nivel escrito como a través de una presentación de esta al cuerpo de profesores, que incluye a los participantes de esta investigación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagnóstico de las prácticas de acompañamiento docente que se realizan en la Escuela Básica Blas Cañas se realizó en base a:

1. La aplicación de una encuesta a 6 profesores del establecimiento de ejercen funciones en el primer y segundo ciclo básico, quienes responden a 15 preguntas que contienen afirmaciones relacionadas con prácticas de acompañamiento docente, que se realizan en la Escuela Básica Blas Cañas.

Estas afirmaciones se presentan a continuación:

TABLA N° 3:

RESULTADO APLICACIÓN ENCUESTA: VALIDACIÓN TRABAJO DE CAMPO.

Indicadores para la validación trabajo de campo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Muy de acuerdo	3	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0
De acuerdo	2	2	0	0	5	2	0	1	0	1	1	0	0	1	0
Medianamente de acuerdo	1	1	1	1	0	1	1	3	2	1	2	0	0	1	1
En desacuerdo	0	3	5	5	0	0	5	2	4	4	0	6	6	4	5

- (1) En el colegio los profesores participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.
- (2) Los temas tratados en las capacitaciones (si se han realizado) están de acuerdo a las necesidades de los docentes del establecimiento.
- (3) El establecimiento cuenta con un plan de capacitación docente.
- (4) La dirección del establecimiento identifica fortalezas y debilidades del equipo de profesores, definiendo estrategias de apoyo y capacitación para aquellos que presenten dificultades.
- (5) En el establecimiento existen procedimientos e instrumentos de acompañamiento docente (observaciones de clases, pauta de observación de clases, pautas de evaluación de desempeño docente, entre otros).

- (6) El Equipo de Gestión del establecimiento realiza observaciones de clases con devoluciones y retroalimentación al docente.
- (7) El director se involucra activamente en los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente y con ello desarrolla un liderazgo pedagógico.
- (8) El equipo de gestión del colegio organiza por lo menos una vez al mes, junto con los profesores un consejo en que se reflexionen o discutan temas o prácticas que signifiquen un aporte al mejoramiento de los alumnos.
- (9) Los consejos de profesores son instancias de reflexión pedagógica permanente en el establecimiento.
- (10) En el establecimiento existen instancias de reflexión entre pares: con profesores de cursos paralelos, en reuniones de departamentos, en reuniones por ciclos, etc.
- (11) El establecimiento cuenta con un sistema de asistencia técnica para la planificación de clases.
- (12) En el establecimiento se realizan sesiones de modelaje entre docentes para mejorar las prácticas pedagógicas.
- (13) En el establecimiento los profesores participan en observaciones de clases de otros docentes.
- (14) En el establecimiento los docentes preparan sus clases en equipo.
- (15) En el establecimiento los docentes construyen instrumentos de evaluación en equipo.

Esta información se puede complementar con el Anexo N ° 2: Encuesta

2. Las afirmaciones presentadas anteriormente se agrupan en distintos ámbitos de procesos generados al interior de la escuela.

Estos ámbitos apuntan a distintas áreas del quehacer pedagógico, concentrándose principalmente en las prácticas de acompañamiento docente.

TABLA N ° 4: ÁMBITOS DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Objetivo	Categoría	Número de pregunta
Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela para supervisar y acompañar el trabajo docente.	Prácticas pedagógicas	12- 13- 14- 15-
	Gestión directiva	4- 5- 6- 7- 8- 11
	Reflexión pedagógica	9 - 10
	Formación	1- 2-3

3. Una vez establecidos los ámbitos se analizar qué porcentaje de aprobación obtenido, considerando que el concepto “muy de acuerdo y de acuerdo” se consideran como aprobación.

De acuerdo a este análisis se establecen los siguientes porcentajes de aprobación:

INDICADORES	PORCENTAJE DE APROBACIÓN %
Prácticas pedagógicas	4.2%
Gestión directiva	43.3%
Reflexión pedagógica	22.2%
Formación	38.8%

4. Una vez establecidos los ámbitos se analizan qué porcentaje de aprobación obtenido, considerando que el concepto “muy de acuerdo y de acuerdo” se consideran como aprobación.

A partir de estos resultados de la encuesta y de las entrevistas y se puede establecer que en el establecimiento no se encuentran claramente consolidadas prácticas de acompañamiento docente, puesto que todos los indicadores abordados no presentan un nivel de aprobación mayor al 50%. Es decir, que los aspectos más relevantes relacionados con el acompañamiento docente no se encuentran instalados en la escuela.

Al obtener un 4,2 % en el indicador *prácticas pedagógicas* indica que en el establecimiento no existe mayor participación de los profesores en los procesos de acompañamiento docente y evaluación, por lo tanto no se sienten partícipes del proceso. La literatura consultada indica la importancia de que los docentes puedan aprender de los otros, de tener objetivos comunes, que solo es posible realizar la tarea con éxito con la colaboración de todos y cada unos de sus miembros. De aquí la importancia del trabajo colaborativo, en el que se negocian los objetivos, actividades y estrategias para llevarlos a cabo, y de la búsqueda del consenso en los procesos de toma de decisiones.

La escuela requiere organizar, desarrollar, reorganizar, evaluar y retroalimentar la dinámica laboral de sus docentes. Es decir, se requiere superar el trabajo individual, monótono y aislado por uno colectivo que le permita formar una comunidad de aprendizaje que ayude al cambio de las prácticas educativas en sus aulas.

En cuanto a la gestión directiva la teoría habla de que la gestión no se desvincula de las prácticas de acompañamiento sino por el contrario está involucrada directamente. A tal punto, que se indica que el liderazgo de las instituciones educacionales es una de las principales variables que inciden

en un mejor desempeño de los establecimientos. En la escuela básica el equipo directivo liderado por el director se nota poco consolidado entre el equipo de profesores. La directora es reconocida como poco cercana y desvinculada de la realidad que aqueja a los docentes y a los estudiantes. Su gestión es visualizada por los docentes como centrada más en los procesos administrativos que pedagógicos. Así lo indica el 43,3% de aprobación obtenido en la encuesta aplicada a los docentes. Situación que contrasta con la opinión vertida por los miembros del Equipo directivo. Esta situación sugiere que en el establecimiento falta generar una cultura de evaluación en el ámbito institucional necesaria para orientar la toma de decisiones institucionales. Teniendo en cuenta que buenas prácticas evaluativas tienden a reforzar la necesidad y la importancia de sostener en el tiempo la evaluación como insumo fundamental para marcar los rumbos institucionales.

La teoría consultada habla de la importancia de las *prácticas reflexivas*. En la escuela Básica Blas Cañas por lo que indican los profesores y directivos hay una insuficiencia de tiempo para su realización. Además, este proceso no es sistemático, puesto que se realiza solo en algunas ocasiones.

También se indica que el tiempo es escaso entre los docentes para realizar trabajos colaborativos entre docentes. Incluso hay quienes por horario ni siquiera asisten a los consejos de profesores. Por lo tanto no están instaladas las condiciones necesarias para que los docentes puedan reflexionar sobre su quehacer, verificar lo que sucede en el aula y autoevaluar su desempeño. La reflexión sobre la práctica es una estrategia que nos permite analizar y comprender situaciones referentes al proceso de enseñanza, mediante ella el maestro detecta situaciones en las cuales puede contribuir e intervenir de manera oportuna para solucionarlas y mejorar su enseñanza. Por lo tanto, la escuela necesita invertir recursos para otorgar a los docentes espacios para la reflexión y el análisis de lo que sucede dentro y fuera del aula.

En relación a la *formación* la información recopilada indica que en el establecimiento se dan instancias de capacitación, pero que estas no siempre atienden a las necesidades de los docentes. Sin embargo, no existe una política de capacitación que este acordada previamente o declarada en algún documento institucional. Por lo tanto, es relevante para establecimiento organizar instancias de formación fundadas en el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo, entendiendo que estas resultan más efectivas para lograr el cambio de las prácticas de enseñanza. Esto ocurre porque permiten probar nuevas estrategias didácticas, contextualizarlas y analizar las dificultades que se presentan en escenarios reales a medida que ocurren.

Lo anteriormente expuesto se puede verificar en las siguientes notas a pie de página que algunos docentes escribieron en la encuesta.

Prof. 1: *“La directora no se vincula con los procesos pedagógicos del colegio”. “No es cercana con los docentes”*

Prof. 2: *“En la escuela no hay tiempo para nada. No tenemos tiempo ni para revisar pruebas”*

Prof. 3: *“Las retroalimentación realizada por la Inspectora no sirve de mucho”*

Prof. 4: *“Me gustaría que los consejos fueran más productivos y se tocaran temas importantes para nuestro desarrollo profesional”*

Habría que preguntarse qué sucede dentro del colegio que los profesores necesitan un espacio como una encuesta para indicar lo que les preocupa dentro de su organización. De alguna forma, las anotaciones de los docentes apuntan a una falta de tiempo para realización de su trabajo, que existen pocos espacios establecidos para la reflexión pedagógica, que hay escaso liderazgo por parte de la directora y que los temas tratados en los consejos de profesores no apuntan específicamente a las necesidades que poseen los profesores del colegio. Podemos determinar entonces que no se

encuentran instalados dentro del centro todos los factores necesarios para que se pueda desarrollar un acompañamiento docente se transforme en un proceso de formación continua y que permita que los profesores puedan desarrollar de mejor forma su labor en el aula y esto se traduzcan en mejores aprendizajes para los estudiantes.

También se analizaron documentos institucionales como el PEI Proyecto Educativo Institucional y Reglamento Interno del colegio para verificar si en alguno de ellos el establecimiento declara algunos procedimientos relacionados al acompañamiento docente.

En el PEI no señala ningún procedimiento de acompañamiento docente. Ni siquiera declara el perfil de docente que el establecimiento requiere.

En cuanto al Reglamento Interno solo expresa la normativa que rige las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el uno de sus párrafos señala un procedimiento de evaluación docente que no se encuentra definido. Al indagar en este procedimiento se señala que el centro posee una pauta de evaluación de desempeño (ver anexo N°8) que aún no se aplicado y que solo ha sido presentada en un Consejo de Profesores sin una socialización mayor.

Al analizar la pauta podemos señalar que esta posee 6 dominios. Las áreas evaluadas son: *Preparación de la Enseñanza, Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje, Enseñanza para el Aprendizaje de todos los Estudiantes, Responsabilidades Profesionales, Administrativa y Pastoral.*

Los criterios de evaluación son: Destacado (8), Competente (4), Básico (2) e Insatisfactorio (0). Llama la atención que los criterios no presentan el mismo intervalo numérico, puesto que se parte de dos en dos con los criterios Insatisfactorio, Básico y Competente y luego se salta de 4 a 8 con un intervalo de 4 a 4.

La aplicación de la pauta parece compleja por la redacción de algunos indicadores. Por ejemplo, en el indicador N° 9 del ámbito Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, *“Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto en el aula”*. ¿Qué sucede si no los cumple todos? ¿Qué evaluación recibiría el docente? ¿Sería competente, destacado o básico? Además, si este procedimiento no se socializa con la comunidad educativa y se retroalimenta adecuada y oportunamente pierde validez.

Otro aspecto importante de señalar es que el área Pastoral es muy compleja de evaluar porque para la mayoría de los indicadores no existen las evidencias necesarias para hacer de esta una evaluación objetiva. Por ejemplo: *“Relaciona la palabra de Dios con situaciones cotidianas en el contexto escolar”* Cabe preguntarse ¿qué medio de verificación utilizaría el Equipo Directivo para evaluar adecuadamente este indicador?

Tampoco aparece declarado el procedimiento que se aplicará para realizar las evaluaciones de desempeño.

En relación a la pauta de Observación de clases (ver anexo N°7) que guarda relación con la observación en el aula podemos mencionar que el procedimiento establecido en el establecimiento no es sistemático, el equipo que realiza las observaciones no se ha puesto de acuerdo en los criterios que se utilizarán para realizar el procedimiento sin tener en cuenta que un mismo evento puede ser observado con propósitos diferentes. Además, no se han identificado en conjunto las dimensiones y criterios de evaluación, las conductas esperadas a evaluar según cada criterio o dimensión y la mirada que el equipo que realiza las observaciones le dará a cada indicador existente en la pauta. Es necesario entonces, aplicar la pauta en forma piloto con preguntas que orienten su discusión como: ¿la pauta permitió captar todos los eventos relevantes ocurridos en la clase?, ¿fueron observables todos los indicadores incluidos en la pauta?, la pauta ¿es

sencilla de aplicar?, todo lo registrado, ¿representa información útil y relevante para conocer y describir el fenómeno en observación?

Para resumir mencionaremos que al analizar la literatura especializada y contrastarla con los resultados obtenidos en el diagnóstico de las prácticas de acompañamiento docente en la escuela Básica Blas Cañas y los documentos institucionales podemos realizar una descripción crítica que nos indica que es necesario instalar en el establecimiento un modelo de acompañamiento docente que contribuya a desarrollar competencias, habilidades intelectuales y destrezas que no están instaladas en los docentes o las que se pueden potenciar aún más para que sirvan de ejemplo a los demás profesores.

De esta manera, se transforma en un proceso de formación continua que apoyará el dominio curricular de asignaturas, el conocimiento de nuevos enfoques pedagógicos y el diseño de actividades de enseñanza, para lo cual resulta indispensable acompañar los procesos de aula, acompañamiento que implica observar, luego reflexionar en torno a lo observado y tomar decisiones y acuerdos de mejoramiento.

Por lo tanto, siguiendo las orientaciones del acompañamiento docente se deben considerar los siguientes aspectos:

- Realizar un diagnóstico institucional a partir de las características propias de la escuela.
- Estimular la participación de los docentes del establecimiento de manera que sean importantes agentes de cambio.
- Socializar previamente los instrumentos que se relacionan con el acompañamiento docente: autoevaluación, evaluación de desempeño docente, pauta de observación de clases, entre otros.

- Realizar un modelamiento de clases que permita establecer estrategias y metodologías que apunten a la didáctica de un nivel o subsector.
- Observar clases, apoyando al docente durante el desarrollo de su práctica pedagógica.
- Llevar a cabo la retroalimentación al docente con respecto a su desempeño, estableciendo y registrando los acuerdos.
- Construir el diálogo y reflexión pedagógica, que busque encontrar el mejor camino a favor de la consecución de los aprendizajes de los alumnos.
- Acordar mejoras y adaptaciones junto al docente. Mejorar lo débil y potenciar las fortalezas. Establecer tiempos. Buscar soluciones, intercambiar opiniones y tomar decisiones.
- Apoyar al profesor en la toma de decisiones curriculares y proponerles transformaciones de sus prácticas más que tratar de imponérselas.

Es importante, tener en cuenta para la implementación de esta Propuesta de Acompañamiento lo siguiente:

- Este proceso debe ser socializado y discutido con las comunidades educativas para que cumpla el objetivo para lo cual fue diseñado y no se transforme solo en un control o chequeo de acciones sin una debida devolución a los docentes de aula.
- Las modalidades de acompañamiento docente idealmente deben desarrollarse en base a un acuerdo directo entre el acompañante y el docente acompañado.
- Se debe establecer un equipo de acompañamiento que puede estar compuesto por: director/a, jefe de UTP, profesor o quien la institución determine. Los roles que asumen sus actores es variado, obedece a

los propósitos, a los acuerdos y compromisos que establezca el profesor y el colaborador.

- Las actividades de acompañamiento se podrán relacionar con la demanda y necesidades que vayan planteando los docentes de aula.

Con el análisis previo de la información recopilada se elaborará una propuesta de acompañamiento docente para la escuela Básica Blas Cañas que se pretende validar con el Equipo Directivo.

Lamentablemente por problemas de tiempo y licencias médicas de la Directora de Establecimiento la Propuesta de Acompañamiento no pudo ser validada con el Equipo de Gestión del colegio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO EN AULA A LAS PRÁCTICAS DOCENTES EN LA ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS

Es importante señalar que para que se pueda establecer una propuesta de acompañamiento docente en aula se debe tener en cuenta que el modelo de gestión del establecimiento debe considerar que para que estas estrategias se puedan instalar en el establecimiento es necesario que el Equipo Directivo en conjunto con el Sostenedor de establecimiento considere que deberá organizarse para contar con los tiempos necesarios para implementar esta propuesta estableciendo plazos definidos respecto a procedimientos de evaluación de desempeño docente, es decir que exista un programa de acompañamiento con tiempos establecidos que permitan una real retroalimentación, seguimiento y mejoras en la labor docente, que a su vez se refleje en la consecución de resultados acordados con los propios profesores.

Las modalidades de Acompañamiento Docente que contiene esta propuesta posible de implementar son las siguientes:

1. Taller para la revisión de conocimientos y estrategias didácticas de la enseñanza.

Los responsables del proceso de acompañamiento (jefe de UTP o profesor acompañante), se reúne en una especie de mini taller con algunos docentes (los interesados, por nivel o subsector de aprendizaje) y revisan lo trabajado, en conjunto ven las orientaciones, las estrategias didácticas y los materiales sugeridos para el mejoramiento de prácticas. Se comparten y

aclaran dudas y se orienta la planificación o la preparación de las clases, las que luego serán susceptibles de ser observadas.

2. Preparación de la planificación de aula.

El encargado de acompañar (jefe de UTP o profesor acompañante) se reúne con el o los profesores de un curso para revisar la planificación y ver su coherencia y consistencia entre sus componentes, sin necesidad de acudir a la sala de clases.

3. Preparación de la clase.

El jefe de UTP o profesor acompañante con él o la docente, organizan la clase considerando las actividades de aula a implementar, los recursos a utilizar y los aprendizajes a desarrollar. Organizan también el inicio, el desarrollo y el cierre de la clase. En conjunto ven lo que los alumnos con mayores dificultades pueden desarrollar en las actividades propuestas y si es necesario, preparan una actividad más acorde con el nivel de aprendizaje en el que éste grupo se encuentra.

4. Acompañamiento en Aula: observación de clases

El acompañante de aula puede asumir diferentes roles, entre los que se encuentran:

4.1. Observación no participante en el aula

A pedido del profesor de aula, el acompañante, concurre con la planificación del docente, asiste a la clase como un observador atento del proceso que conduce e implementa el profesor en su sala y de los efectos

que éste provoca en los alumnos. Al término de la clase, ambos conversan sobre la situación observada, analizando y compartiendo fortalezas y debilidades. Finalmente, se elaboran sugerencias para mejorar algunas acciones y proposiciones que se ven necesarias para estimular en los alumnos mejores aprendizajes.

4.2. Observación participante en el aula

Este tipo de acompañamiento se puede desarrollar de tres formas.

a). Clase compartida

Al interior de esta modalidad se dan también dos alternativas:

- Acordada previamente entre el acompañante y el profesor

En acuerdo entre el profesor y su acompañante en base a la planificación elaborada por el primero, definen actuar alternadamente en algunos momentos de la clase. Es frecuente que el profesor encargue al acompañante actuar en alguna actividad, contenido o estrategia sobre la cual tiene menos dominio mientras el acompañante observa su efecto en el conjunto de los alumnos.

- Colaboración espontánea

Se trata de una observación no participante entre profesor y acompañante acordada inicialmente. Durante una de las actividades el docente invita al especialista a tomar la conducción de la clase, mientras él/ella se sitúa como observador(a) del proceso. En otros casos, al observar una dificultad importante del profesor y contando con su confianza, el acompañante le propone dirigir la actividad o continuar con el resto de la clase, orientando las actividades hacia los aprendizajes esperados.

b). Clase con apoyo a los alumnos con mayor dificultad

Conociendo la planificación del docente, el acompañante atiende en las actividades de aula al grupo de alumnos con mayores dificultades con el fin

de que puedan realizarlas y no queden excluidos por ser más lentos y tener dificultades de comprensión y de ejecución.

c) Clase donde el acompañante es un alumno más.

El o la acompañante participa como alumno dentro de un grupo de niños, realizando con ellos las actividades propuestas por el profesor. Al igual que ellos, da cuenta de los productos trabajados: Texto elaborado, problema resuelto, exposición de resultados logrados, de procedimientos efectuados, etcétera.

Es muy importante que la pauta de observación de aula sea revisada y modificada teniendo presente el objetivo de lo que se desea observar. Se propone por lo tanto, utilizar instrumentos para la observación distintos. Una pauta de observación para profesores nuevos y otra para docentes con más años de ejercicio docente.

Además, no se debe dejar de mencionar la importancia de la construcción de una buena pauta de observación. El constructo de la pauta debe estar bien definido, como así mismo la claridad y redacción de cada uno de los indicadores. Teniendo en cuenta que en cada unos de los indicadores no se puede evaluar más de una conducta.

5. Retroalimentación

El acompañante de la observación de clases retroalimenta el proceso. Esta reunión tiene como propósito general retroalimentar al docente observado a través de un diálogo constructivo para ambos. Idealmente debe desarrollarse en forma inmediata a la observación.

La calidad de la retroalimentación depende en parte de la cantidad de información que se otorgue.

6. Modelamiento

A petición del docente y previa planificación con éste, el profesor acompañante realiza la clase centrada en un conjunto de contenidos y estrategias didácticas en los cuáles el docente se siente menos equipado y quiere aprender de los procedimientos para facilitar el aprendizaje en los niños. Luego, ambos analizan el proceso conducido por el acompañante, las dificultades de los alumnos, los avances e intereses que éstos muestran y juntos anticipan lo que debería continuar en las clases siguientes.

Tanto en la observación como en el modelamiento se está invitando a los profesores de los cursos paralelos a la observación y reflexión sobre lo realizado por los docentes y especialistas, con el fin de acrecentar las posibilidades de formación continua y de revisión de la propia práctica.

La gestión del establecimiento deberá considerar implementar tiempos de reflexión pedagógica que permitan que los docentes se puedan reunir para que puedan preparar la clase de modelamiento y realicen posterior a esto realizar la reflexión pertinente.

Para ello será indispensable que la gestión considere elaborar un plan Estratégico Anual que pueda ser evaluado cada semestre para realizar los ajustes necesarios. Que además se implementen procesos de supervisión y control de cada una de las estrategias que se pretenden implementar y por sobre todo establezca instancias de reflexión y evaluación continuas.

Además deberá definir claramente los roles que cada uno de los integrantes del equipo directivo realizará para la implementación de esta propuesta.

También hay que considerar los tiempos y espacios necesarios para la realización de cada una de las estrategias mencionadas, puesto que los

espacios establecidos por el establecimiento para la reflexión pedagógica son escasos y se comparten con los demás estamentos de la organización. Habrá que pensar en aumentar horas de trabajo colaborativo y en equipo para los profesores.

De acuerdo al punto anterior, las conclusiones más importantes tienen que ver con la planificación sistemática, el acompañamiento sobre la base de lo planificado, los tiempos y espacios para su realización, la diferenciación de tareas y la adquisición de responsabilidades y el uso y exigencia del registro escrito. En muchos casos esto puede implicar generar un nuevo modelo de gestión, que se traduce en un proyecto, presupuesto y la constitución de un equipo de gestión centrado en lo académico.

7. Capacitaciones

Como resultado del acompañamiento docente pueden establecerse las necesidades de capacitación. Sabemos que la educación está en constante transformación por lo que es fundamental motivar a los docentes para que se actualicen, lo que contribuirá a la adquisición de mayores sustentos teóricos, al conocimiento de innovaciones, a la adhesión a nuevos paradigmas o simplemente a ayudar a solucionar problemáticas cotidianas que se generan a nivel de escuela o de sala de clases.

Considerando los puntos anteriores podemos establecer algunos elementos en donde el acompañamiento puede contribuir a desarrollar competencias en los docentes que den la posibilidad de arribar a nuevas formas de trabajo y a un nuevo sentido educativo. Estas competencias son:

- Preparación de la enseñanza.
- Análisis del trabajo en el aula.
- Análisis de evaluación.

- Necesidad de capacitación.
- Capacitación específica a docentes.

Estas capacitaciones se pueden realizar en la primera semana de enero, periodo que el establecimiento tiene contemplado todos los años para el trabajo docente.

8. Espacios de Reflexión Pedagógica

Es muy relevante generar las instancias para reflexionar colectivamente sobre las prácticas pedagógicas y de que se desarrollan en la escuela para poder mejorar las menos adecuadas y potenciar aquellas que presenten buenos resultados.

Las orientaciones de acompañamiento docente contribuyen a:

- Pasar de ser un profesional práctico a profesional reflexivo.
- Estimular el aprendizaje en un medio cambiante, y más cuando lo que se busca es la formación de alumnos de sectores vulnerables.
- Desarrollar una buena formación científica que oriente la labor docente. El conocimiento adecuado de las leyes del desarrollo humano es fundamental. Una psicología que oriente sobre las características de un alumno vulnerable y sus condicionantes sociales y culturales.
- Desarrollar un sólido conocimiento acerca del aprendizaje, sus tipos y sus principios.
- Aprender a partir del intercambio de experiencias.
- Reflexionar acerca de lo que hacen y de lo que les preocupa, conceptualizando y vinculando la experiencia con principios educativos.
- Esa combinación, de experiencia práctica reflexionada y principios que permiten explicarla, es lo que haría posible buscar respuesta a nuevas

situaciones con un camino diferente de la repetición mecánica o el ensayo y error.

- La labor docente y el acompañamiento ya no se orientan a cumplir únicamente con el currículum oficial. Se centran en el aprendizaje, teniendo en cuenta las necesidades del tipo de alumno que se tiene. Pero aún les falta eficacia.
- Incorporar y fortalecer las labores de evaluación y de investigación. Se necesita la dimensión investigadora para que el docente que analice la realidad de los alumnos con rigurosidad. Sin embargo, estas actividades trascienden lo individual; deben ser labores sistemáticas del equipo docente.
- Estas acciones deberán dar autonomía a la gestión educativa, a fin de que pueda realizar las innovaciones que se establezcan como necesarias, no simplemente inducidas desde arriba, o como proceso de ensayo y error, y que sean evaluadas y reformuladas.

En cuanto a la Gestión directiva como ya hemos mencionado los principales responsables de lo que ocurre con el desempeño de los docentes en las salas de clases son los directivos de los colegios, de su gestión pedagógica depende el mejoramiento de la enseñanza de la escuela. Por cierto, realizar el trabajo escolar no solo depende de la normalización, sino de una óptima organización y funcionamiento que debe garantizar la dirección del establecimiento, donde inciden la misión de la escuela, rol de la dirección y de los diferentes estamentos.

Se propone para lograr este objetivo las siguientes actividades que el director/a deba realizar para mejorar su liderazgo pedagógico:

- Comunicar asertivamente a la comunidad que su foco de preocupación está en los estudiantes y su aprendizaje, y logran aspirarla y energizarlas tras ese mismo objetivo.

- Seleccionar a los docentes y equipos administrativos y auxiliares para su colegio.
- Observar clases y retroalimentar efectivamente los procesos pedagógicos realizados en el aula.
- Entrevistar periódicamente a sus profesores para darle apoyo y asesoría; para conocerlos y estar cerca de ellos.
- Cuidar y organizar los tiempos propios y los de los docentes atacando la dispersión y la sobrecarga de actividades.
- Organizar el tiempo no lectivo del profesor en reuniones efectivas de planificación, evaluación, estudio y reflexión de las prácticas.
- Acompañar a sus docentes en las diversas reuniones de trabajo.
- Preocuparse que sus docentes se capaciten y luego apliquen lo aprendido en el aula.
- Conocer los programas académicos que están llevando a cabo sus profesores y capacitarse en ellos.
- Conocer y llevar el pulso de los resultados de los alumnos y se aseguran de que se estén llevando a cabo estrategias eficaces para mejorar los aprendizajes y apoyar a los alumnos con dificultades.
- Motivar y comprometer a sus alumnos en su trabajo escolar y su propio aprendizaje; conocerlos y estar cerca de ellos.
- Involucrar eficazmente a los padres en el esfuerzo de mejorar los aprendizajes de sus hijos.
- Contener el conflicto y liderar a su grupo de docentes.

Es trascendental que la institución establezca los procesos de formación y acompañamiento dentro del contexto de una política institucional que se encuentre consignada en el Proyecto Educativo Institucional. Lo anterior, tiene como objetivos:

- Avanzar en el desarrollo un tipo de profesionalidad que permita a los docentes analizar las particularidades del aula.

- Ampliar las búsquedas de referentes teóricos.
- Generar mediante el trabajo en equipo preguntas y alternativas de acción.
- Asumir el compromiso con el mejoramiento de la situación educativa de la institución en la que se desempeñan.

Dentro de las etapas de un acompañamiento docente se puede consignar:

1. La selección de docentes. Una vez que los profesores se integran al colegio deben incorporarse a capacitaciones determinadas por la institución. Las instituciones que han impulsado este proceso cuentan con un responsable de mejoramiento docente a nivel de gestión, ya sea en los colegios o a nivel central.

2. Estructuración e institucionalización de la capacitación y el acompañamiento En esta etapa, se sientan las bases para un sistema de acompañamiento: proyectos que enmarquen la labor docente y, en consecuencia, orienten en la respuesta a las necesidades en un proceso, y generen documentos escritos, referentes de toda labor de acompañamiento, y registros de avances y dificultades, base para la reflexión sistemática.

3. Al establecer la reflexión sistemática se hace necesario que el programa de acompañamiento se encuentre incluido en el proyecto institucional de la escuela. Para tales efectos es importante la participación de los docentes, que puede plasmarse en una jornada de evaluación donde se revisen distintos ámbitos del establecimiento.

Para lograr estas premisas se debe contar con una planificación sistemática. El acompañamiento debe estar en base a lo planificado, la diferenciación de tareas y la adquisición de responsabilidades y el uso y exigencia del registro escrito. En muchos casos esto puede implicar generar

un nuevo modelo de gestión, que se traduce en un proyecto, presupuesto y la constitución de un equipo de gestión centrado en lo académico.

Se inicia así un replanteamiento de la orientación de la labor educativa, apuntando más hacia el proceso de aprendizaje. Esto implica modificaciones en la forma de realizar la clase, en la forma de evaluar, y en la forma de planificar, teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje de los alumnos y sus necesidades.

ETAPAS EN SU IMPLEMENTACIÓN

FASES	ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el objetivo del Proceso de Acompañamiento. 	<p>La práctica de acompañamiento, responde a una necesidad compartida de los docentes, sus propósitos se definen en equipo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar el Proceso de Acompañamiento. 	<p>Se diseñan y elaboran Programaciones de Acompañamiento para su implementación: fechas, períodos, bloques de clases, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar equipos de trabajo técnico. 	<p>Se organizan equipos de trabajo para la realización de acompañamiento: duplas de profesores, integración de Asistentes de Educación, otros profesionales, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar actividades de acompañamiento. 	<p>Se planifican actividades de acompañamiento al interior y exterior</p>

	de la sala de clases. Se preparan recursos y materiales educativos para la enseñanza y para el aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar la acción de acompañamiento y evaluarla en forma permanente. 	Se realiza la acción de acompañamiento y se evalúa en forma permanente sus resultados.

FORTALEZA DEL RECURSO

- Contar con una guía que contiene diversas formas de acompañamiento, organización, momentos y colaboradores para su ejercicio.
- Motivar hacia las prácticas de acompañamiento, como una estrategia para mejorar el desempeño docente en trabajo de equipo.
- Entrega orientaciones para comprender el sentido y significado del proceso de acompañamiento en beneficio de realizar mejores clases y lograr maximizar los aprendizajes en los estudiantes.

CONCLUSIONES Y PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación plantea la importancia del acompañamiento docente como elemento básico para optimizar las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes y con ello impactar los aprendizajes de los alumnos.

La calidad de los profesores es clave para el buen desempeño de los alumnos, incluso más que los recursos invertidos y el origen socioeconómico de las familias. Los buenos profesores y las buenas prácticas pedagógicas son la base para construir una mejor escuela, de ahí la importancia del acompañamiento docente.

Un modelo de acompañamiento docente contribuye a desarrollar competencias, habilidades intelectuales y destrezas que no están instaladas en los docentes o las que se pueden potenciar aún más para que sirvan de ejemplo a los demás profesores. De esta manera se transforma en un proceso de formación continua que apoyará el dominio curricular de asignaturas, el conocimiento de nuevos enfoques pedagógicos y el diseño de actividades de enseñanza.

Una institución que aspira a la efectividad no puede dejar pasar aquellos factores asociados a lo que ocurre dentro de la sala de clases, es decir la planificación y a las prácticas coherentes con ella, aprovechamiento de los tiempos escolares, seguimiento a los progresos de los alumnos, así como el descenso de ellos, la normalización y los ambientes preparados; los refuerzos positivos y las altas expectativas de un profesor frente a sus alumnos. Todos estos elementos deben ser consignados dentro de un diseño de acompañamiento docente, esperando que se traduzcan en resultados.

RECOMENDACIONES

Es muy importante que el establecimiento considere que no es posible comprender el acompañamiento sin un proyecto institucional. En las calendarizaciones y planificaciones anuales de cada escuela, se contempla, junto a los planes académicos de aula, una serie de actividades de capacitación y acompañamiento en las tres áreas (pedagógica, pastoral y de gestión), que justamente hacen posible el acompañamiento.

Este plan institucional anual, debe ser presentado a la comunidad. En él deben plantearse objetivos generales y específicos, actividades, responsables, modo de realización, recursos y momentos (qué, quién, cómo, recursos y cuándo), generar instancias de supervisión y seguimiento a su progreso como así mismo procesos de evaluación permanente de su gestión a nivel pedagógico e institucional.

A partir de la observación de clases y de la retroalimentación de ésta se debe continuar con una comunicación fluida con los docentes, establecer plazos y acordar planes individuales. Deben existir metas en torno al crecimiento y mejoras profesionales; así como considerar una evaluación más consistente y flexible en profesores más experimentados. El propósito es que con este proceso se instalen confianzas, compartiendo la información con los profesores oportunamente.

El acompañamiento docente es un proceso que apunta a fomentar un mejor proceso de enseñanza y no a castigar a los profesores que tengan debilidades. Lo que se pretende es implementar, al término del proceso, un sistema de evaluación docente formativo. Ya que ante una mala evaluación los alumnos son los grandes perjudicados. Si bien es justo dar tiempo a los profesores para que se produzcan las mejoras requeridas, hay que tener

presente que los alumnos difícilmente lograrán cubrir en el futuro los aprendizajes necesarios que dejan de recibir por causa de verse enfrentados a un mal profesor o a prácticas deficientes dentro del aula. Los resultados de una evaluación de desempeño deficiente se deben informar previamente, antes de un despido. El miedo al despido es menor cuando hay reglas claras y se entiende que la evaluación de desempeño no es algo punitivo.

Las orientaciones que se tienen en cuenta a la hora de instalar el proceso de acompañamiento docente al interior de la Escuela Básica Blas Cañas pueden detallarse de la siguiente manera:

- Reorganizar la carga horaria de los docentes otorgando por lo menos dos horas más dentro de ella para generar espacios de reflexión grupal. La propuesta de acompañamiento docente, a fin de consolidar el “aprender a aprender” pasa necesariamente por la implementación intensiva de metodologías de trabajo cooperativo y colaborativo de los docentes en todos los subsectores de aprendizaje.
- El acompañamiento docente debe tener un carácter constante y riguroso. Para garantizar y dar un sentido al proceso se requiere de una evaluación detallada. Es un proceso que requiere ser mirado y rediseñado constantemente.
- La evaluación docente debe realizarse con instrumentos objetivos, por ende, los documentos de evaluación son perfectibles de mejorar.
- Se debe destinar mayor tiempo a la reflexión pedagógica así como también a la apropiación y consolidación de distintos programas, procesos necesarios para que los docentes se sientan parte de los planes de mejoramiento y consecución de metas.

- Se deben uniformar los criterios en la observación de clases. Muchas veces se evalúa una clase sin tener criterios de contrastación, esto se debe a que, a nivel institucional, no hay registro de la clase Blas Cañas, es decir aquella clase que debe tener todos los aspectos explicitados en la pauta de observación de clases. Con ello caemos en la subjetividad de quien observa.
- Es necesario el liderazgo del Equipo de Gestión del establecimiento como formadores de profesores en términos de selección, liderazgo, formación: habilidades sociales, resolución de conflictos, conocimiento de sí mismo. El acompañamiento docente requiere de más de una mirada, esto hace que sea más objetivo e integral.
- Para cada director el acompañamiento y la posterior evaluación docente debe ser una prioridad. Que debe ser presentado y validado frente a los profesores, desde ahí implementarlo.
- Los objetivos del acompañamiento docente deben apuntar a lo que debe ser un docente competente. Al respecto, la pauta de observación de clases debe ser coherente con lo que se pretende que los profesores desarrollen en el aula para impactar de forma positiva el aprendizaje de los alumnos.
- El PEI del establecimiento debe especificar el Perfil de Docente que requiere la Escuela Blas Cañas y alinearlos con los procesos de evaluación de desempeño y pauta de observación de clases.
- Desde la Dirección Académica de la Fundación Hijas de Nuestra Señora de la Misericordia es necesario delinear un marco general de acompañamiento y evaluación docente que baje a los colegios y que lo adecuen a su realidad.

- Todos los profesores deben ser acompañados, observados y evaluados. La meta es que todos los profesores sean observados, entrevistados (retroalimentados) y sean consientes de su evaluación docente.

Para concluir podemos señalar que en el transcurso de esta investigación se evidenció que a pesar de lo trascendental de la temática de acompañamiento docente, son pocas las experiencias que se conocen en este campo. A pesar de ello, los modelos de acompañamiento docente existentes resultan atractivos, novedosos y de gran utilidad; ya que una aplicación sistemática de él puede producir mejoras en el sistema educativo. En este contexto es importante promover experiencias de utilización de acompañamientos docentes a nivel nacional, de manera de apoyar el ejercicio docente, velar por que los alumnos logren los aprendizajes y, como utilidad anexa (pero no menos importante), tomar decisiones en materia de salarios, designaciones, cargos y responsabilidades creadas, asumidas y designadas de la misma experiencia.

Por lo tanto es muy importante que los equipos se involucren en todo momento en los procesos de acompañamiento para así percatarse de las fortalezas y debilidades de los docentes, de las necesidades de los alumnos, empaparse del currículum, observar las implementaciones y el uso de material, así como el aprovechamiento de los textos escolares, entre otros elementos.

Una institución que aspira a la efectividad no puede dejar pasar aquellos factores asociados a lo que ocurre dentro de la sala de clases, es decir la planificación y a las prácticas coherentes con ella, aprovechamiento de los tiempos escolares, seguimiento a los progresos de los alumnos, así como el descenso de ellos, la normalización y los ambientes preparados; los

refuerzos positivos y las altas expectativas de un profesor frente a sus alumnos. Todos estos elementos deben ser consignados dentro de un diseño de acompañamiento docente, esperando que se traduzcan en resultados.

La calidad de los profesores es clave para el buen desempeño de los alumnos, incluso más que los recursos invertidos y el origen socioeconómico de las familias. Los buenos profesores y las buenas prácticas pedagógicas son la base para construir una mejor escuela, de ahí la importancia del acompañamiento docente. Se observa entonces una preocupación por el tema de la formación inicial, de la preparación docente y del acompañamiento que esto demanda, es decir, al seguimiento de los aspectos metodológicos que se les entrega a los profesores y que deben replicar en sus clases para mejorar sus prácticas pedagógicas.

Cabe señalar, que por problemas de tiempo en el desarrollo de esta investigación queda pendiente la validación de la propuesta con el Equipo de Gestión del establecimiento y la elaboración de una nueva pauta de observación de clases para la escuela Básica Blas Cañas.

Todos los instrumentos y estrategias mencionadas en la propuesta de acompañamiento docente en aula son perfectibles de mejorar buscando de esta forma fortalecer, mejorar y nutrir las prácticas pedagógicas generadas en el aula.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANCIBIA, V, Estudio efectividad escolar. Un análisis comparado. Estudios Públicos (2004)
- BAZDRESCH, M., Vivir la educación, transformar la práctica. Textos Educar, Educación, Jalisco, México. (2000).
- BELLEI, C., PÉREZ, I. M., MUÑOZ, G. y RACZYNSKI, D. (2004) “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”. UNICEF: Santiago, Chile.
- CORNEJO, RODRIGO. El experimento chileno 20 años después: Una mirada crítica a los logros y falencias del sistema escolar. REICE. (2006).
- CORNEJO, C. FUENTEALBA, RODRIGO. Prácticas Reflexivas para la formación profesional docente: ¿Qué las hace eficaces? Ediciones UCSH. Santiago Pág.117, 142. (2008).
- Conclusiones del informe McKinsey: *El éxito educativo depende de la formación de profesorado.* Disponible en http://www.uco.es/hbarra/Master/Conclusiones_del_informe_MCKINS EY.pdf (Consultado en 03.04.2012)
- COX, CRISTIAN. “Las Políticas Educativas de Chile en las Últimas dos Décadas del siglo XX”. Santiago. (2003).

- DAY, C. Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Ediciones Narcea, Madrid. (2005)
- ELMORE, R.F. (1990). Restructuring schools. Oakland, CA: Jossey-Bass.
- FLORES, R. Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. (2009)
- GARCÍA, CARLOS MARCELO. Los profesores como trabajadores del conocimiento. Certidumbres y desafíos para una formación a lo largo de la vida en Educar 30, Universidad de Sevilla, pp. 29 – 36. (2002)
- JIMÉNEZ, DAVID. Marco conceptual y metodológico para evaluar el desempeño docente en las maestrías del CENIDET. Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico. pp. 3 – 7. 2005)
- KRICHESKY G. Y MURILLO F.J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 9, Número 1.
- LEITHWOOD, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile. Fundación Chile. (2009)
- LÓPEZ HERNÁNDEZ, A. (2005): *Colaboración y desarrollo personal del profesorado. Regulaciones presentes en la estructura del puesto de trabajo*. Valencia. Universitat de València. Tesis doctoral publicada en cederrón.

- MAUREIRA, FERNANDO. Estrategia de Acompañamiento a Establecimientos Educativos vulnerables. Centro de Investigación de la Educación, CIDE, pp. 2-10. (2007)
- MINEDUC. Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP. (2003).
- MURILLO, JAVIER. Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. UNESCO. pp. 94, 96, 97. Santiago. (Junio de 2007).
- OHNSON, D.W.; JOHNSON, R.T.; HOLUBEC, E.J. *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Barcelona. Paidós. (2009)
- PÉREZ GÓMEZ, A.I. (1998): *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid. Morata.

ANEXOS

ANEXO N ° 1: ENTREVISTAS

a) INFORMANTE 1 EQUIPO DIRECTIVO:

1. ¿El establecimiento cuenta con procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula? ¿Cuáles?

Desde el año 2012 en el colegio se observan las clases de los docentes también se revisan sus planificaciones, guías y pruebas que se aplicarán en clases por la Jefe Técnico. También se reflexiona sobre ciertos temas de interés para los profesores en los GPT.

2. ¿Quiénes participan en el proceso supervisión y apoyo al trabajo docente en aula él?

Participa el Equipo de Gestión: la Directora, la Inspectora General y la Jefe Técnico.

3. ¿Cómo se realiza este acompañamiento?

En el caso de las observaciones de aula, cada integrante del equipo directivo organiza su calendario visita y retroalimentación. La pauta es conocida por los docentes y el procedimiento también.

Las planificaciones, guías y pruebas son revisadas por UTP. y ésta se encarga de hacer las correcciones y sugerencias necesarias.

4. De las instancias de acompañamiento docente que se mencionan, indique cuáles se realizan en el establecimiento: Preparación de clases entre docentes, observación de clases entre docentes, modelaje,

asistencia para la planificación, observación de clases y retroalimentación. En la escuela se realizan observaciones de clases, y se retroalimenta.

5. ¿El establecimiento cuenta con instancias de reflexión pedagógica? ¿Cuáles?

Sí, se cuenta con dos horas de consejo de profesores repartidas en Pastoral, Departamento de Orientación, Inspectoría y Unidad Técnica. Lamentablemente no todos los profesores según su carga horaria participan del este consejo. Se espera que cuando el colegio tenga JEC (Jornada Escolar Completa) se cuenten con más horas para la reflexión pedagógica.

También el departamento de Orientación trabaja temas importantes relacionados con necesidades educativas especiales y el rol parental de los padres.

6. ¿El establecimiento cuenta con tiempos y espacios para que los docentes puedan trabajar en equipo? ¿Cuáles?

Sí, aunque son escasos. Para este año lectivo se solicitó una hora de planificación para cada profesor del colegio. Una hora que se agrega a su carga horaria. Lamentablemente esta hora no ha podido utilizarse para lo cual fue solicitada en todos los casos puesto, que se privilegió en algunos casos que coincidiera esta hora en las profesoras de primero básico y educadoras para que puedan juntarse para articular los niveles. En otros casos, se determinó esa hora como una de departamento de Lenguaje, donde participan los docentes que imparten la signatura desde 3 a octavo básico.

7. ¿Cuáles son las políticas de perfeccionamiento existentes en el establecimiento?

En realidad no existe una política establecida a nivel de la Fundación Hijas de Nuestra Misericordia, más bien se solicita alguna capacitación para luego verificar si ésta tiene los recursos necesarios para su implementación.

Desde el año 2012 el establecimiento ha capacitado en forma grupal a la mayoría de los profesores y asistentes de la educación en diferentes temas.

8. ¿Con qué criterio se eligen los perfeccionamientos?

Se conversa con la sostenedora y el equipo de gestión sobre alguna necesidad específica de capacitación. En otras ocasiones el perfeccionamiento lo indica la Fundación Educacional de acuerdo a sus criterios de formación valórica o cristiana.

También se han utilizado las instancias de capacitación gratuita que entrega el Ministerio de Educación en diferentes ámbitos.

ANEXO N ° 1: ENTREVISTAS

b) INFORMANTE 2 EQUIPO DIRECTIVO:

1 ¿El establecimiento cuenta con procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula? ¿Cuáles?

Sí, se observan clases y luego se retroalimenta. No siempre se puede realizar un proceso sistemático.

2 ¿Quiénes participan en el proceso supervisión y apoyo al trabajo docente en aula él?

Participa el Equipo de Gestión: la Directora, la Inspectora General y la Jefe Técnico.

3 ¿Cómo se realiza este acompañamiento?

Se realizan las visita al aula por lo menos una vez al semestre y luego se retroalimenta. A veces el tiempo no alcanza para realizar todo este procedimiento y no se logra ver a todos.

4 De las instancias de acompañamiento docente que se mencionan, indique cuáles se realizan en el establecimiento: Preparación de clases entre docentes ,observación de clases entre docentes, modelaje, asistencia para la planificación, observación de clases y retroalimentación

De las instancias mencionadas las que se dan en el establecimiento son: observación de clases y retroalimentación.

- 5 ¿El establecimiento cuenta con instancias de reflexión pedagógica?
¿Cuáles?

Sí, en la escuela se realizan consejos de profesores sobre diferentes temas.

- 6 ¿El establecimiento cuenta con tiempos y espacios para que los docentes puedan trabajar en equipo? ¿Cuáles?

Sí, los docentes tienen una hora para el trabajo con sus paralelos. No todos los docentes tienen estos espacios designados.

- 7 ¿Cuáles son las políticas de perfeccionamiento existentes en el establecimiento?

No tengo información al respecto. Creo que el establecimiento no tiene una política de perfeccionamiento.

- 8 ¿Con qué criterio se eligen los perfeccionamientos?

La mayoría de las veces es la Fundación junto al sostenedor quienes deciden la formación que recibirán los profesores.

En otras ocasiones se decide por el equipo de gestión, UTP o dirección.

ANEXO N ° 2: SOLICITUD DE VALIDACIÓN ENTREVISTA

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARATESIS DESTINADA A OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

- Tesista: Yasna Haro Olavarría
- Profesional Validador: María Soledad Reyes
- Título profesional: Profesora de Filosofía
- Cargo: Jefe Técnico en Instituto Comercial Blas Cañas
- Tema de la Investigación: Acompañamiento Docente
- Instrumento a validar: Entrevista Semiestructurada.
- Entrevista a integrante de Equipo Directivo
- Objetivo de la entrevista: Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela para supervisar y acompañar el trabajo docente.

Se solicita exprese su opinión en relación a:

Estructura (claridad y coherencia)	Buena en general, aunque sugeriría un cambio de redacción en algunas preguntas.
Temáticas (coherencia con los objetivos)	Acorde, las temáticas se relacionan directamente con el objeto de estudio
Extensión (pertinencia, profundidad)	Buena, aunque sugeriría incluir algunas preguntas más que permitan obtener una mejor visión de las prácticas de acompañamiento en la escuela.
Atingencia	Buena en general.

(relación con objetivos)	
Sugerencias	Sugiero incluir alguna que permita conocer la visión personal que tiene el entrevistado en relación al tema, como por ejemplo: ¿qué importancia tiene para usted el acompañamiento docente? ¿Cuál cree usted que es su objetivo?

ANEXO N ° 3: ENCUESTA

a) INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

1. En el colegio los profesores participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

2. Los temas tratados en las capacitaciones (si se han realizado) están de acuerdo a las necesidades de los docentes del establecimiento.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

3. El establecimiento cuenta con un plan de capacitación docente.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

4. La dirección del establecimiento identifica fortalezas y debilidades del equipo de profesores, definiendo estrategias de apoyo y capacitación para aquellos que presenten dificultades.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

5. En el establecimiento existen procedimientos e instrumentos de acompañamiento docente (observaciones de clases, pauta de observación de clases, pautas de evaluación de desempeño docente, entre otros).

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

6. El Equipo de Gestión del establecimiento realiza observaciones de clases con devoluciones y retroalimentación al docente.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

7. El director se involucra activamente en los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente en aula y con ello desarrolla un liderazgo pedagógico.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

8. El equipo de gestión del colegio organiza por lo menos una vez al mes, junto con los profesores un consejo en que se reflexionen o discutan temas o prácticas que signifiquen un aporte al mejoramiento de los alumnos.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

9. Los consejos de profesores son instancias de reflexión pedagógica permanente en el establecimiento.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

10. En el establecimiento existen instancias de reflexión entre pares: con profesores de cursos paralelos, en reuniones de departamentos, en reuniones por ciclos, etc.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

11. El establecimiento cuenta con un sistema de asistencia técnica para la planificación de clases.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

12. En el establecimiento se realizan sesiones de modelaje entre docentes para mejorar las prácticas pedagógicas.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

13. En el establecimiento los profesores participan en observaciones de clases de otros docentes.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

14. En el establecimiento los docentes preparan sus clases en equipo.

Muy de acuerdo	de De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

15. En el establecimiento los docentes construyen instrumentos de evaluación en equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

ANEXO N°4 SOLICITUD DE VALIDACIÓN ENCUESTA

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA TESIS DESTINADA A OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

- Tesista: Yasna Haro Olavarría
- Profesional Validador: María Soledad Reyes
- Título profesional: Profesora de Filosofía
- Cargo: Jefe Técnico en Instituto Comercial Blas Cañas
- Tema de la Investigación: Acompañamiento Docente
- Instrumento a validar: Encuesta
- Entrevista a docentes de Escuela Básica Blas Cañas
- Objetivo de la entrevista: Diagnosticar las actuales prácticas existentes en la escuela para supervisar y acompañar el trabajo docente.

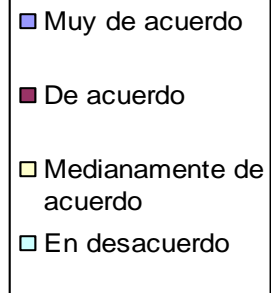
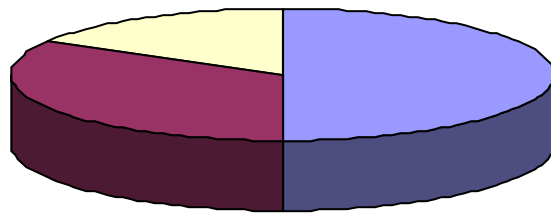
Se solicita exprese su opinión en relación a:

Estructura (claridad y coherencia)	Acorde a lo solicitado
Temáticas (coherencia con los objetivos)	Buena, las temáticas se relacionan directamente con el objeto de estudio
Extensión (pertinencia, profundidad)	Buena, aunque la considero un poco extensa.
Atingencia	Buena en general, se mencionan la

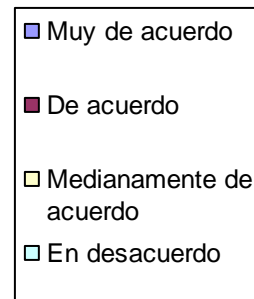
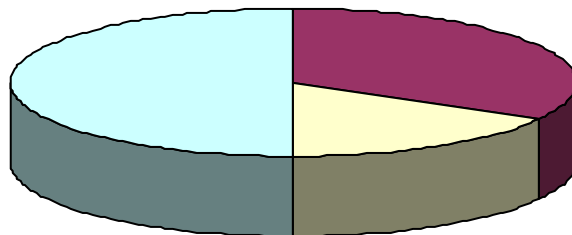
(relación con objetivos)	mayoría de estrategias y procedimientos relacionados con el acompañamiento docente.
Sugerencias	Sugiero eliminar la pregunta N° 7 porque es similar a la N°8, quizás uniría las dos y dejaría solo una

ANEXO N° 5: RESULTADOS DE APLICACIÓN ENCUESTA, GRÁFICOS

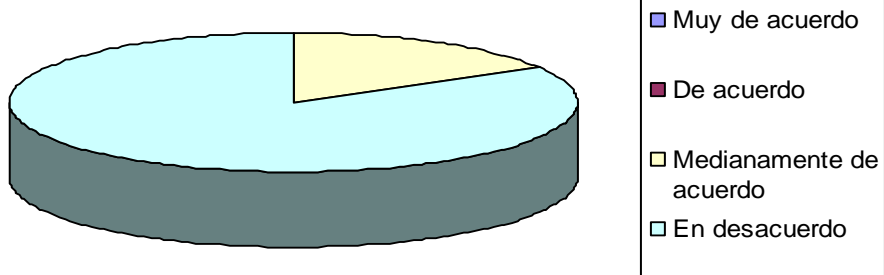
(1) En el colegio los profesores participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.



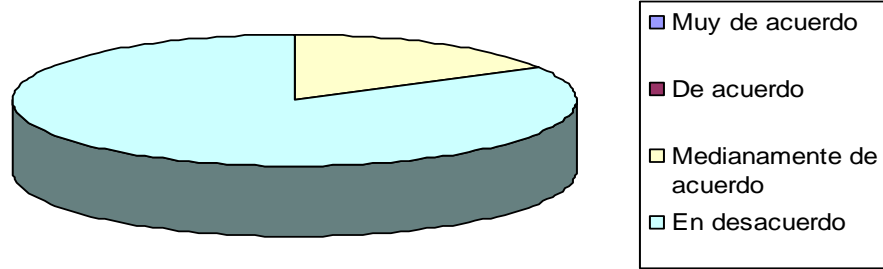
(2) Los temas tratados en las capacitaciones (si se han realizado) están de acuerdo a las necesidades de los docentes del establecimiento.



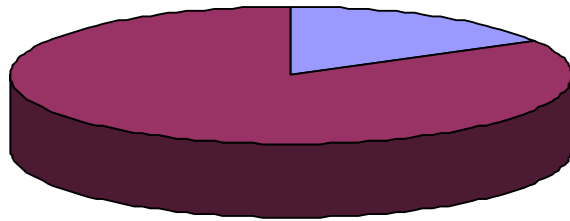
(3) El establecimiento cuenta con un plan de capacitación docente.



(4) La dirección del establecimiento identifica fortalezas y debilidades del equipo de profesores, definiendo estrategias de apoyo y capacitación para aquellos que presenten dificultades.

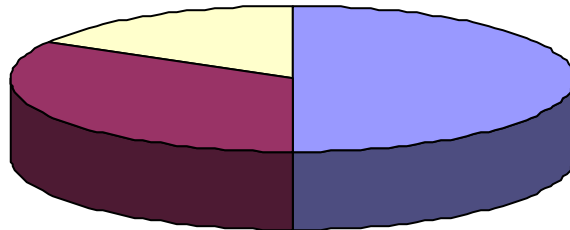


(5) En el establecimiento existen procedimientos e instrumentos de acompañamiento docente (observaciones de clases, pauta de observación de clases, pautas de evaluación de desempeño docente, entre otros).



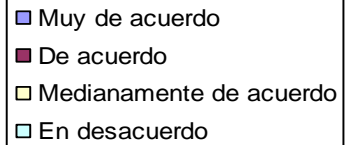
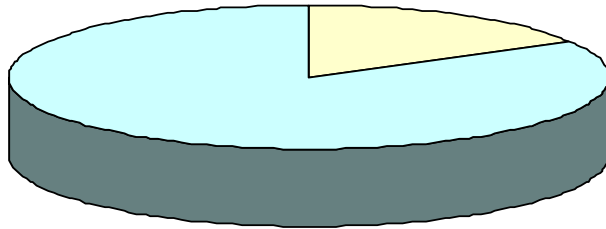
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

(6) El Equipo de Gestión del establecimiento realiza observaciones de clases con devoluciones y retroalimentación al docente.

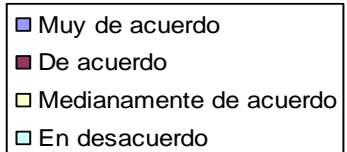
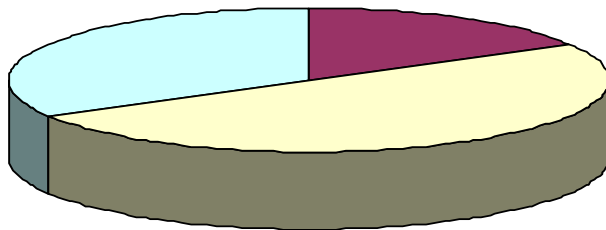


- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

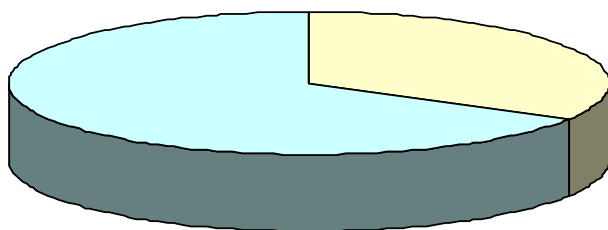
(7) El director se involucra activamente en los procesos de supervisión y apoyo al trabajo docente y con ello desarrolla un liderazgo pedagógico.



(8) El equipo de gestión del colegio organiza por lo menos una vez al mes, junto con los profesores un consejo en que se reflexionen o discutan temas o prácticas que signifiquen un aporte al mejoramiento de los alumnos.

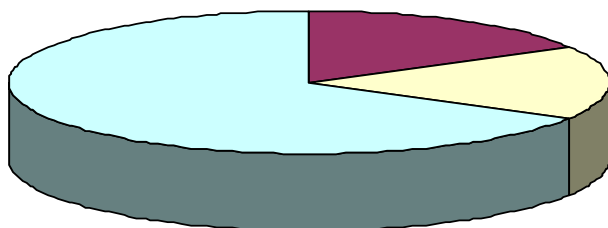


(9) Los consejos de profesores son instancias de reflexión pedagógica permanente en el establecimiento.



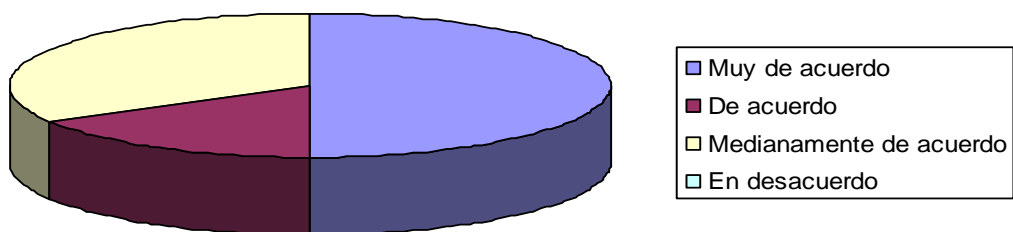
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

(10) En el establecimiento existen instancias de reflexión entre pares: con profesores de cursos paralelos, en reuniones de departamentos, en reuniones por ciclos, etc.

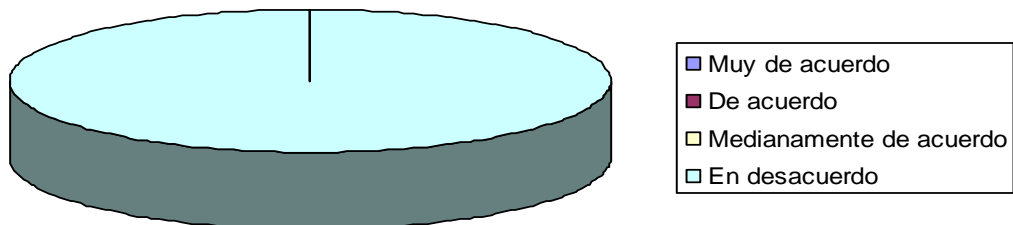


- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

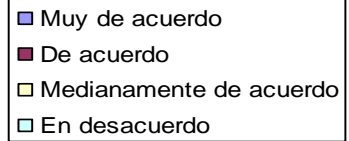
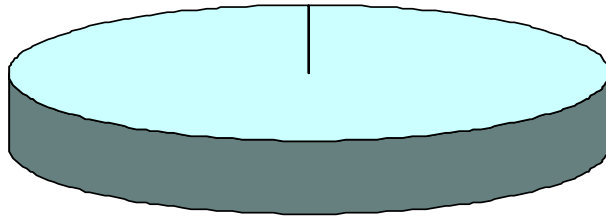
(11) El establecimiento cuenta con un sistema de asistencia técnica para la planificación de clases.



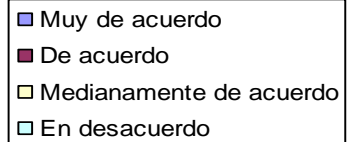
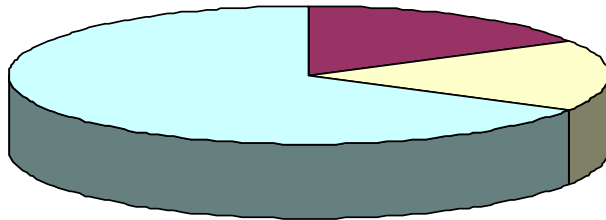
(12) En el establecimiento se realizan sesiones de modelaje entre docentes para mejorar las prácticas pedagógicas.



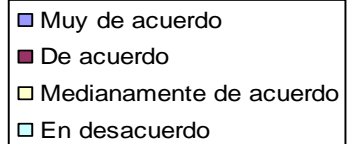
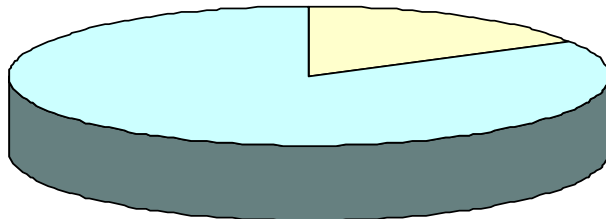
(13) En el establecimiento los profesores participan en observaciones de clases de otros docentes.



(14) En el establecimiento los docentes preparan sus clases en equipo.



(15) En el establecimiento los docentes construyen instrumentos de evaluación en equipo.



ANEXO N°6: PAUTA DE OBSERVACIÓN DE CLASES



ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS
Curicó 465 – Fono 6325383
www.blascanas.cl

ACOMPAÑAMIENTO AL AULA

▪ Observación de clases

Objetivos:

- ✓ Apoyar la implementación efectiva del currículum y la adecuada gestión en el aula.
- ✓ Apoyar la implementación de una cultura de constante evaluación y monitoreo de los aprendizajes.

Profesor(a) / Educador(a): _____ Curso: _____
Sector/ Núcleo de aprendizaje: _____ N° Estudiantes: _____
Observador: _____ Fecha: ____/____/____/ Hora: _____

1º Foco: Implementación Efectiva del Currículum	¿Está presente el indicador? Indicadores: Si/No/ No Aplica
1. La planificación de clases está físicamente en la sala para el uso docente.	
2. La clase desarrollada es concordante con la clase planificada.	
3. Los objetivos se escriben en el pizarrón o en otra ubicación de la sala y pueden ser vistos por todos los alumnos(as).	
4. Los objetivos y contenidos de la clase se comunican de forma adecuada al nivel de comprensión de los estudiantes.	
5. El docente relaciona los objetivos y actividades de la clase con aprendizajes previos de los alumnos(as) o con sus experiencias personales.	
6. Los materiales de la clase en desarrollo, se encuentran físicamente en la sala y disponibles para revisión del docente.	
7. Los materiales de la clase en desarrollo, se encuentran fácilmente accesibles para la consulta y uso de los alumnos(as).	
8. El docente al desarrollar la clase hace uso de los recursos considerados en la planificación.	
9. El docente respeta los momentos didácticos de la clase y se ajusta a los tiempos considerados en la planificación.	
Comentarios:	

2º Foco: Fomento de un clima y una cultura escolar favorable para el aprendizaje	¿Está presente el indicador? Indicadores: Si/No/ No Aplica
1. La clase se desarrolla sin interrupciones importantes que desconcentren a los alumnos(as) de sus actividades de aprendizaje.	
2. Se exhiben trabajos realizados por los estudiantes en la sala.	
3. La ambientación de la sala cuenta con recursos pedagógicos que apoyan los procesos de aprendizaje.	
4. El docente explicita cómo participar y la importancia de escuchar y respetar turnos.	
5. Los estudiantes ofrecen sus aportes respetando las normas.	
6. Si las respuestas de un estudiante son incorrectas se usan como un recurso de aprendizaje, en lugar de descartarse.	
7. Los estudiantes saben qué hacer y lo realizan en forma autónoma, una vez entregados los lineamientos del trabajo.	
8. En las actividades rutinarias, tales como salida o ingreso a la sala antes y después de recreo, o constitución de grupos de trabajo, los alumnos siguen un procedimiento común y ordenado, que denota que dicho procedimiento es claro y conocido por todos.	
9. Las normas son pertinentes y argumentadas al nivel de los alumnos.	
10. Las consecuencias de transgredir una norma son coherentes y proporcionales.	
11. El docente ofrece comentarios positivos en relación con el comportamiento adecuado.	
Comentarios:	
3º Foco: Optimización del uso del tiempo para el aprendizaje	¿Está presente el indicador? Indicadores: Si/No/ No Aplica
1. La clase abarca todo el horario de clases estipulado.	
2. El interés de los estudiantes es evidente durante las actividades de aprendizaje.	
3. Los comentarios de los estudiantes evidencian que están internalizando información.	
4. Al inicio de la clase se comunica a los estudiantes con claridad, los temas a tratar y las actividades que realizarán, destacando la importancia y el propósito de éstos.	
5. Las actividades realizadas durante el desarrollo responden a un orden lógico y buscan alcanzar el objetivo de la clase.	
6. Las actividades de aprendizaje consideran las diferencias que hay entre los estudiantes (estilos, intereses, ritmos).	
7. Todos los estudiantes realizan las actividades de la clase (están haciendo la tarea o actividad correspondiente).	
8. El docente formula preguntas desafiantes.	
9. El docente realiza una actividad de cierre apropiada, que promueve la reflexión de los alumnos(as) acerca de lo aprendido.	
Comentarios:	

4º Foco: Monitoreo del logro de los estudiantes	¿Está presente el indicador? Indicadores: Si/No/ No Aplica
1. El docente revisa y retroalimenta la tarea solicitada para la clase.	
2. Al inicio de la clase el docente incluye preguntas que abordan conocimientos previos o contenidos revisados en clases anteriores.	
3. En el desarrollo, el docente verifica constantemente la comprensión por parte de los alumnos(as) de los contenidos trabajados.	
4. Las preguntas realizadas por el docente son coherentes con el objetivo de aprendizaje.	
5. El docente promueve técnicas de monitoreo entre los estudiantes.	
6. El docente utiliza técnicas para preguntar que aseguran que todos los alumnos, de diversos niveles de aprendizaje, tienen la misma posibilidad de ser interrogados (por ejemplo, selecciona alumnos al azar).	
7. Durante el cierre de la clase, el profesor realiza preguntas a los alumnos con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la clase.	
8. El docente monitorea el desempeño y el progreso de sus estudiantes desplazándose por los puestos.	
9. El docente ofrece espacios para dudas y preguntas.	
Comentarios:	

Fuente: Elaboración por Escuela Básica Blas Cañas en base al modelo PAC del MINEDUC.

ANEXO N° 7: PAUTA DE RETROALIMENTACIÓN



ESCUELA BÁSICA BLAS CAÑAS
Curicó 465 – Fono 6325383
www.blascanas.cl

PAUTA DE RETROALIMENTACIÓN

Profesor(a) / Educador(a): _____ Curso: _____
Sector/ Núcleo de aprendizaje: _____ N° Estudiantes: _____
Observador: _____ Fecha: ____/____/____/ Hora: _____

- Criterios de evaluación:

CATEGORIAS			
1	2	3	4
Ejemplar (cumple con los estándares)	Competente (se destaca por un progreso rápido)	Estándar en desarrollo (el progreso se manifiesta al ritmo adecuado)	No cumple con el estándar (estándar no presentado)
La pauta de observación evidencia que el docente cumple con TODOS los indicadores que forman parte del foco. Y El docente ha cumplido con TODOS los indicadores en ocasiones anteriores.	La pauta de observación evidencia que el docente cumple con TODOS los indicadores que forman parte del foco. Y Es la primera observación en que el docente observado cumple con TODOS los indicadores.	El docente cumple con 50% o más de los indicadores que componen la dimensión (En caso de que el número de descriptores sea impar, el docente deberá cumplir con "la mitad más uno" de los descriptores)	En la observación realizada, el docente cumple con menos del 50% de los indicadores que componen el foco.

I. FOCO: Implementación efectiva del currículum

N° de indicadores presentes en la dimensión	N° de indicadores con que cumple el docente	Estándar
9		
Comentarlos:		

N° de indicadores con que cumple	Estándar
9	Si ya ha cumplido en observaciones previas con el total de indicadores: Ejemplar
	Si es primera vez que cumple con el total e indicadores: Competente
5 o más	En desarrollo
4 o menos	No cumple con el estándar


II. DIMENSIÓN: Fomento de un Clima y una Cultura Escolar que sea Favorable para el Aprendizaje

Nº de indicadores presentes en la dimensión	Nº de indicadores con que cumple el docente	Estándar
11		
Comentarios:		

Nº de indicadores con que cumple	Estándar
11	Si ya ha cumplido en observaciones previas con el total de indicadores: Ejemplar
	Si es primera vez que cumple con el total e indicadores: Competente
6 o más	En desarrollo
5 o menos	No cumple con el estándar

ANEXO N° 8: PAUTA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO DOCENTE

D	DESTACADO = siempre realiza la acción (8)
C	COMPETENTE = la mayoría de las veces realiza la acción (4)
B	BÁSICO = en forma esporádica realiza la acción (2)
I	INSATISFACTORIO = la acción no se presenta (0)



ÁREA PEDAGÓGICA

Dominio A: PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA

N°	INDICADORES	D	C	B	I
1	El docente planifica sus clases demostrando conocimiento y dominio del currículum vigente y de los planes y programas				
2	El docente demuestra en su planificación y en la ejecución de clase conocimiento y comprensión de los principios centrales de la disciplina que enseña				
3	El docente demuestra conocer las características, experiencias y conocimientos previos de sus alumnos considerándolos en su planificación				
4	El docente usa distintos medios y recursos de aprendizaje según las características de sus alumnos.				
5	El docente utiliza diferentes metodologías y estrategias de				
6	Aplica la norma pertinente del manual de evaluación				
7	Utiliza procedimientos de evaluación pertinentes al proceso de enseñanza aprendizaje y congruentes a la evaluación de objetivos, habilidades y contenidos.				
8	Realiza evaluación de los resultados de aprendizaje de sus alumnos, para la aplicación de remediales.				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos				0	

Dominio B: CREACIÓN DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE.

N°	INDICADORES	D	C	B	I
9	Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto en el aula.				
10	Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.				
11	Fomenta y refuerza el cumplimiento de normas de comportamiento que son conocidas y comprensibles para sus alumnos de acuerdo al PEI				
12	Dispone de los espacios y recursos en función de los aprendizajes.				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos				0	

DOMINIO C: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE TODOS LOS ESTUDIANTES

N°	INDICADORES	D	C	B	I
13	Comunica en forma clara y precisa el objetivo de Aprendizaje.				
14	Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para sus estudiantes.				
15	Se expresa con rigurosidad conceptual y es comprensible para sus estudiantes.				
16	Optimiza el uso del tiempo disponible para la enseñanza.				
17	Promueve el desarrollo de habilidades cognitivas acorde al nivel de sus estudiantes.				
18	Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes en su clase.				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos				0	

DOMINIO D: RESPONSABILIDADES PROFESIONALES

N°	INDICADORES	D	C	B	I
19	El profesor reflexiona sistemáticamente sobre sus prácticas.				
20	Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.				
21	Identifica las necesidades de apoyo de sus alumnos y realiza las respectivas derivaciones.				
22	Conoce a los alumnos y sus capacidades, asignandoles responsabilidades de acuerdo a éstas.				
23	Propicia relaciones de colaboración y respeto con padres y apoderados				
24	Aplica el Manual de evaluación.				
25	Aplica el Manual convivencia.				
26	Aplica los protocolos.				
27	En los últimos tres años se ha capacitado formalmente en entidades acreditadas.				
28	Entrega puntualmente a UTP las planificaciones				
29	Entrega puntualmente a UTP guías y evaluaciones				
30	Entrega puntualmente a UTP otros documentos				
31	Mantiene al día el libro de clases (Leccionario, listas de alumnos, resumen de horas, datos personales de alumnos, etc.)				
32	Utiliza las horas asignadas a atención de apoderados para este fin				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos				0	
Sumatoria Total Área Pedagógica				0	
N° indicadores respondidos Total de 33				0	
Resultado Área Pedagógica				0	

ÁREA ADMINISTRATIVA					
N°	INDICADORES	D	C	B	I
1	Asiste un 100% a su jornada de trabajo.				
2	Marca puntualmente sus horarios de entrada y salida de su jornada de trabajo.				
3	Toma sus cursos a la hora.				
4	Es puntual en labores administrativas como la entrega oportuna de información o documentación solicitada. (certificado antecedentes - documentos de estudios del trabajador- otros)				
5	Mantiene al día el libro de clases respecto al registro de firmas				
6	Mantiene sin errores los libros de clases que utiliza.				
7	Registra asistencia al inicio de cada una de sus clases				
8	Registra en el libro de clases el ingreso y/o salida de alumnos fuera del horario habitual de clases				
9	Mantiene una presentación personal ordenada y adecuada a las actividades que realiza y a los lineamientos del colegio.				
10	Se preocupa del cuidado del material, mobiliario e infraestructura del colegio.				
11	Solicita y devuelve oportunamente el material didáctico y/o tecnológico.				
12	Se compromete con el resguardo de la disciplina del establecimiento en las actividades curriculares y extracurriculares				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos de 12				0	
Resultado Área Administrativa				0	

ÁREA PASTORAL					
N°	INDICADORES	D	C	B	I
1	Relaciona la Palabra de Dios con situaciones cotidianas en el contexto escolar.				
2	Reconoce textos de los documentos eclesiales aplicables al ámbito educacional (ej. Aparecida, Encíclica Lumen Fidei).				
3	Prepara la oración (turno, reuniones, etc.) con especial atención a textos bíblicos y/o carismáticos cuando le corresponde.				
4	Demuestra acogida y participación a los temas presentados en los Consejos de Pastoral.				
5	Reconoce la Espiritualidad Rossellana.				
6	Da a conocer la espiritualidad Rossellana.				
7	Adhiere al Proyecto Educativo Pastoral Rossellana				
8	Conoce la vida y obra de nuestros fundadores				
9	Promueve las obras de misericordia				
10	Conoce los lineamientos pastorales de la Provincia y la				
11	Vive las celebraciones litúrgicas con actitud de participación y acogida.				
12	Acompaña integralmente a sus alumnos en las vivencias pastorales.				
13	Participa en el encuentro de Pastoral de la Misericordia (intercolegios)				
Sumatoria				0	
N° indicadores respondidos de 14				0	
Resultado Área Pastoral				0	

Fuente: Elaboración por Fundación Hijas de Nuestra señora de la Misericordia.